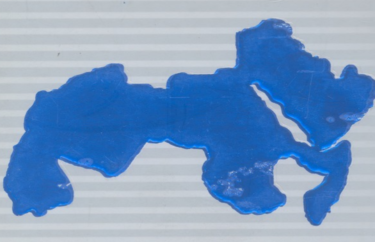
ردمد 1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الرابع والعشرون العدد الثاني- ديسمبر (كانون أول) 2004



- تأثيرات العدالة التنظيمية فى الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية
- جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني
- الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة: إمكانات ومتطلبات التطبيق
- An Analysis of Job Characteristics, Job Satisfaction and Employees' Perception of Performance Relationships in an Egyptian Context

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :

(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .
- (50 $) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية» بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية

مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg

www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصاحبها ، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة ، ولا يجوز النسخ أو إعادة النشر ، دون إذن كتابي مسبق منها



الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور/ محمد بن إبراهيم التويجري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المستشار الأكاديمي : الأستاذ الدكتور / بسمان فيصل محجوب
مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مدير التحرير : علاء جمال سلامة
رئيس وحدة الدوريات والتوزيع - المنظمة العربية للتنمية الإدارية

هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور/ عبد اللطيف خماخم
مستشار مجموعة بن لادن السعودية
ومدير برنامج ما بعد الألفية الثانية للتطوير
أستاذ إدارة الأعمال الأسبق
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - صفاقس
الجمهورية التونسية

الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن بن أحمد هيجان
مدير عام الاستشارات
معهد الإدارة العامة - الرياض
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور/ نعيم عقلة نصير
أستاذ الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

الأستاذ الدكتور/ محمد عثمان حمزة
عميد مدرسة العلوم الإدارية
جامعة الخرطوم - جمهورية السودان

الأستاذ الدكتور/ نعيم حافظ أبو جمعة
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ محمد بن يحيى
أستاذ بكلية الحقوق
جامعة محمد الخامس
المملكة المغربية

الدكتورة/ موضى عبد العزيز الحمود
نائب مدير جامعة الكويت للتخطيط
جامعة الكويت - دولة الكويت

سكرتارية التحرير
أيمن الجندي - مصطفى قناوي

المجلد الرابع والعشرون | العدد الثاني | ديسمبر 2004

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :
(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية . (6) تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر . (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :
(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة . (2) تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.
(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية . (4) مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه .

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى (Word 2000 , IBM) ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : 2692 بريد الحرية - الرمز البريدى 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى : arado@arado.org.eg

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - **هيكل التقرير :** ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث : واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها؛ وعنوانه الكامل : والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- **حجم التقرير :** ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - **مواصفات الطباعة :** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - **طباعة الجداول والأشكال :** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و(Marshall, 1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، 1987 ؛ التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989) . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53) .
- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات الببليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية :

(أ) الكـــتب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . فى : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، 1987 . ص . 11-29 .

Ayoubi, Zaki M. “Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World”. In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريـــــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002، الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحوث مُحكمة :

المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 2 – ديسمبر (كانون أول) 2004

تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي

"دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"

الدكتور/ فهمي خليفة صالح الفهداوي
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة مؤتة

الأستاذ/ نشأت أحمد القطاونة
ماجستير إدارة عامة – جامعة مؤتة

الملخـــص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطوير استبانة خاصة تكونت من (64) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، كما تم وضع ثلاثة أسئلة وست فرضيات.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفاً من الذكور والإناث، ضمن (18) دائرة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (700) موظف وموظفة. شكلت ما نسبته (28.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على أعضاء العينة، فاسترجعت (631) استبانة شكلت ما نسبته (25.8%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.1541).

2- إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.3940).

· تم تسلم البحث في مايو 2004، وقُبِلَ للنشر في أكتوبر 2004.

3- *هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.*

4- *هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.*

5- *هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، الراتب، العمر).*

6- *هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).*

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ما يأتي :

1- *التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية.*

2- *التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، بما يرتقي بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.*

3- *إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداءٍ أفضل وولاءٍ دائم للمنظمات التي يعملون فيها.*

4- *أن تنهض الدوائر الإدارية المبحوثة للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن.*

1- الإطار العام للدراسة

1-1- مقدمة:

يُعدُّ موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice، من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

حيث إن العدالة التنظيمية تصبُّ في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية العامة، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيرياً، مع موضوع الولاء التنظيمي Organizational Commitment، بوصفهِ شعوراً وسلوكاً متحصلاً في الأبعاد والعلاقات والاستجابات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم، حيث إن الولاء التنظيمي هو الآخر من الموضوعات المهمة، التي نالت نصيباً واسعاً من الجهد البحثي والدراسي، حيال مضامين المدى النفسي والسلوكي وتحديد درجة اقتراب أو ابتعاد أعضاء المنظمة عن منظماتهم.

وتتجلى القيمة الحقيقية للمنظمات والأجهزة الإدارية العامة، من خلال قدرة إداراتها العليا وتوجهات قادتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على إظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى قناعات المرؤوسين وما يؤكد ولاءهم التنظيمي فعلياً إزاء منظماتهم والأجهزة الإدارية التي ينتسبون إليها.

وتوافقاً مع هذا النهج السلوكي المطلوب، واستفادةً من المبررات الداعية إلى الارتقاء بالأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية، فقد جاءت هذهِ الدراسة، لبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية، من خلال تأثيراتها والتعرف على دورها الممكن في الولاء التنظيمي ضمن مراكز الدوائر الحكومية للمحافظات الأردنية في الجنوب، وتعزيز قدراتها الأدائية في المستقبل.

1-2- مشكلة الدارسة:

إن استشعار حالة التناقض بين أهداف المنظمة من جهة، وأهداف العاملين فيها من جهة أخرى، قد ولّد بعض الصراعات والآثار السلبية التي انعكست بدورها على صميم العلاقة الإيجابية بين المنظمة وأعضائها، وبالتالي على جودة الأداء وعلى طبيعة المخرجات التنظيمية، وهذا ما تشهدهُ – في كثير من الأحيان – المنظمات الإدارية المعاصرة، التي توصلت عبر تحليلها إلى أن المعالجات المحتملة والمطلوبة تكمن في إمكانية التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية وتحقيق أبعادها، والحرص على تأكيدها في قناعات الموظفين والعاملين، بما يضمن خلق التوازن والمقبولية بين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع والاستحقاقات، وبالتالي بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية، بما من شأنهِ أن يبرز حالة قائمة من الولاء التنظيمي، التي يمكن تحديد أبعاده فعلياً وعملياً، كمطلب تحرص كل منظمة إلى الحفاظ على المستوى المتميز في درجاتهِ وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية.

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية والتطبيقية، في سدّ الحاجة المستمرة إلى الاستفادة من نتائج البحوث الميدانية والاستطلاعية، من قبل المنظمات المعنية، والوقوف عند الأطر والمحاولات المرجعية التي تؤهلها في معاجلة مشكلاتها وتفسير الوحدات التحليلية للأبعاد المؤثرة فيها، وذلك من خلال ربط الأفكار والنظريات الإدارية وإقرانها بالتطبيقات السلوكية والعملية.

كما تبرز أهمية الدراسة، بوصفها بداية منهجية في طريق البحث العلمي، سعياً لحل المشكلات المرتبطة بهذين المفهومين، ضمن إطار تحليلي ميداني، يُعبّر عن حقيقة الواقع الفعلي للأجهزة الإدارية المبحوثة في البيئة الأردنية، كما يوضح – وبدلائل ومؤشرات حقيقية – كل المتطلبات والجهود التطويرية التي يمكن إجراؤها لضمان تحسين الأداء التنظيمي والارتقاء في النشاط الإداري لبلوغ درجات إيجابية ملموسة.

1-4- أهداف الدارسة:

هدفت الدراسة أساساً إلى تحقيق ما يأتي من الأهداف:

1- تقديم المرتكزات النظرية والتأصيلية لمفهوم العدالة التنظيمية، ولمفهوم الولاء التنظيمي، وما يرتبط بهذين المفهومين من الخصائص والسمات.
2- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك على أهمية أبعاد الولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية المبحوثة، فضلاً عن التعرف على دور المتغيرات الديموجرافية في أهمية كل متغير وبعد.
3- التعرف على حجم العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية المبحوثة، ثم تحديد ماهية التأثيرات الناجمة عن هذه العلاقة.
4- تقديم بعض التفسيرات المهنية والعملية المصاحبة للمعطيات التحليلية، بما يتناسب مع الوضع البيئي للإدارة الأردنية عموماً وللدوائر المبحوثة على وجه الخصوص.
5- التقدم بتوصيات عملية للتعامل المستقبلي فيما يختص بموضوعي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، لتكون حافزاً للمنظمات والأجهزة الإدارية المبحوثة وغير المبحوثة في تعزيز فاعليتها وقدرتها على الارتقاء والتطوير.

1-5- أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدارسة وأبعادها وهي:

- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟

- ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية – وبمختلف أبعادها – من جهة والولاء التنظيمي وبمختلف أبعاده – من جهة أخرى؟

1-6- فرضيات الدراسة:

حيث استخدمت الدراسة أسلوب فرض النفي الصفري والفرض البديل (Null and Alternative Hypotheses) بالشكل الذي يكون الإثبات هو الفرض البديل عن فرضية النفي الصفرية (HO) وشملت الدراسة الفرضيات الآتية:

الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي.

الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.

الثالثة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.

الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

1-7-الأسلوب المنهجي للدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي الذي ينطلق من دراسة وتحليل الأبعاد النظرية لمضامين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب

البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1-8- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية ضمن مراكز المحافظات الجنوبية (الكرك، الطفيلة، معان)، والبالغ تعدادهم الكلي (2444) عضواً، في ضوء إحصائيات أقسام شئون الموظفين للدوائر المبحوثة موزعين على (18) دائر حكومية، من كل محافظة من المحافظات المبحوثة وهي:

1- التربية	2- الصحة	3- الأحوال المدنية	4- الزراعة
5- المالية	6- الأراضي	7- الأوقاف	8- السياحة
9- الآثار	10- الشباب	11- العمل	12- الضريبة
13- الشئون البلدية	14- البريد والمواصلات		15- المياه
16- الأشغال	17- التنمية الاجتماعية		18-التجارة والصناعة

1-9- عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي بلغ تعدادها (700) عضو، وبما يشكل نسبة (28.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على عدد أعضاء العينة، فاسترجعت (631) استبانة بما نسبته (90%) من حجم العينة، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (616) استبانة، وتشكل ما نسبته (25.2%) من مجتمع الدراسة الكلي و(88%) من حجم العينة.

1-10- أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة الملحق رقم (1) في قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموجرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الراتب، العمر، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: ويتضمن (64) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1- الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات) 2- الخيار (تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات).

3-الخيار (تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات) 4- الخيار (تنطبق نادراً) ويمثل (2 درجة).

5- الخيار (لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل (1 درجة).

وقد توزعت الفقرات الـ (64) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وهي:

- الفقرات من (1-40) وتقيس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وهذه الفقرات، صاغتها الدراسة، عقب استقاء الأطاريح النظرية، حيال العدالة التنظيمية على وجه العموم، بحيث تمكنت الدراسة من الانطلاق منها كقاعدة مرجعية لمضمون العدالة التنظيمية، لتشمل الأبعاد المستقلة الخمسة للعدالة التنظيمية، وهي:

- الفقرات من (1-8) وتقيس البعد المستقل (العدالة التوزيعية)، كما أشارت إليها الاستبانة التي وضعها (Lee, 2000).
- الفقرات من (9-16) وتقيس البعد المستقل (العدالة الإجرائية) كما جاءت في الاستبانة التي وضعها (Niehoff and Moorman, 1993).
- الفقرات من (17-24) وتقيس البعد المستقل (عدالة التعاملات) كما تضمنتها استبانة (Rahim, 2000)

- الفقرات من (25–32) وتقيس البعد المستقل (العدالة التقييمية) حسبما تضمنتها استبانة (Greenberg, 1991).
- الفقرات (33–40) وتقيس البعد المستقل (العدالة الأخلاقية)، التي تضمنتها مدونات الأخلاق والسلوك (Codes of Ethics, conduct) في الإدارة (نجم، 2000).
- الفقرات من (41–64) وتقيس المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين الولاء التنظيمي من أصوله النظرية والدراسات السابقة، كما تضمنتها الاستبانة التي وضعها ماير وزملاؤه (Meyer et. al, 1993).

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة للولاء التنظيمي وهي:

- الفقرات من (41–48) وتقيس البعد التابع (الولاء المؤثر).
- الفقرات من (49–56) وتقيس البعد التابع (الولاء المستمر).
- الفقرات من (57–64) وتقيس البعد التابع (الولاء المعياري).

1-11- صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (50) موظفاً من أفراد العينة، بغرض التعرف على درجة وضوح فقراتها وفهمهم لها وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

1-12- ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (αا = 0.9596)، ومعامل الثبات للمتغير المستقل(العدالة التنظيمية α = 0.9478) وللمتغير التابع (الولاء التنظيميα = 0.9157) وجميعها قيم ثبات عالية يؤخذ بها ويعول عليها في مثل هذه الدراسات الميدانية.

1-13- المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptiv Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المستقلة والتابعة.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديموجرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات وأبعادها المستقلة والتابعة.

1-14- التعريفات الإجرائية:

العدالة التنظيمية (Organizational Justice): هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (Husem et. al, 1987).

الغدالة التوزيعية (Distributive Justice): هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. (Folger and Konovsky, 1989)

العدالة الإجرائية (Procedural Justice): هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (Moorman et al, 1998).

عدالة التعاملات (Interactional Justice): وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Skarlicki and Folger, 1997).

العدالة التقييمية (Evaluational Justice): وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه. (الفهداوي، 2003).

العدالة الأخلاقية (Moral Justice): هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (الفهداوي، 2002).

الولاء التنظيمي (*Organizational* Commitment): هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيّمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها. (Vandenberg and Lance, 1992) ويشمل الولاء التنظيمي الأنواع الآتية الممثلة له كأبعاد وهي:

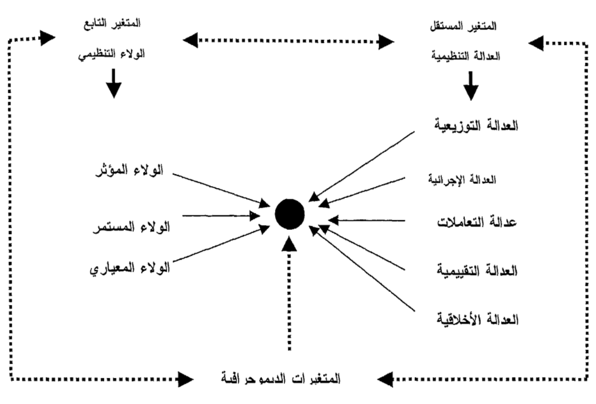
أ- **الولاء المؤثر** (Affective Commitment): هو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعّالة في النشاط الإداري. (Reichers, 1985)

ب- **الولاء المستمر** (Continuance Commitment): هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة (Meyer et. al, 1993).

جـ- **الولاء المعياري:** (Normative Commitment): هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلى تبني قيّم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه ((Meyer et. al, 1993)

1-15- نموذج الدراسة:

يوضح النموذج أدناه متغيرات الدراسة، التي سيتم معالجة التأثيرات الحاصلة بينها، في إطار كلي وعلى مستوى الأبعاد، والنموذج من تصميم الباحثين:



نموذج يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري:

2-1-1- مضمون العدالة التنظيمية في الإدارة:

لقد تسمى الخالق تعالى بالعدل والعادل من بين أسمائه الحسنى، و ذُكرت مفردات اشتقاقية كثيرة حول العدالة في القرآن الكريم، كقوله تعالى:﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان﴾ (النحل، 90)، وأيضاً: ﴿ هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم﴾ (النحل، 76).

والعدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة، كقيمة عليا، وكأساس للتعامل في المجتمع الإسلامي ضمن مختلف أوجه التعاملات، تحقيقاً لقوله تعالى في آية الأمراء والولاة: ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾ (النساء، 58).

وتجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية من خلال أحاديث الرسول (ﷺ): "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن، وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وماوُلّوا". (الشوكاني، 1952)، وقوله (ﷺ): (عدل ساعة في حكومة خير من عبادة ستين سنة) (القُلعي، 1985).

وقد ترسخت مضامين العدالة عبر الخلافة الراشدية، فهذا هو الخليفة الثاني عمر (رضي الله عنه) في رسالته المشهورة لأبي موسى الأشعري، يكتب له حين ولاه القضاء على البصرة قائلاً: فإنه لا ينفع أن تحكم بحق لا نفاذ له، وآسي بين الناس في وجهك ومجلسك وعدلك حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا ييئس ضعيف في عدلك (ابن الجوزي،1982)

وإنّ المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها. حيث أسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة، والمدرسة العالمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدءاً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث إن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة (Hodge and Anthony, 1998).

إنّ الدراسات التحليلية لمفهوم العدالة بشكل عام، كانت تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين كامبل (Campbell, 1990) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، ولهذا فإن هناك أشكال متعددة للعدالة هي: (اقتصادية، سياسية، تعليمية، جزائية، اجتماعية).

وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شئون العاملين، دائماً تُقرُّ بأن هناك فروقًا أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلق بقيام ووجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها، لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع في توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة أن تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكلٍ من العاملين والإدارة فـي المنظمـة (Beardwell and Holden, 2001)

وقد عرّف (Byars and Rue, 1997) أن العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. كما عرّف (Saal and Moore, 1993) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جرّاء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. وعرَّف (Cropanzano and Greenberg, 1997) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

إن الفكر الإداري المعاصر قد استفاد من توسيع نظرته لمفهوم العدالة التنظيمية، من خلال نظريات التبادل (Exchange Theories)، وذلك عبر توظيف أطاريح هومانز (Homans) عام 1961، حول السلوك الاجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض، ويميلون إلى السلوك الذي يجدونه مجزياً بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه، فضلاً عن أطاريـــح (Peter Blau) عام 1964، حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية، لتشمل تحليلاً لجميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل، في إطار الموقف العادل (الهواري و مصلوح، 1994).

بالإضافة إلى ذلك هناك نظريات اهتمت بقضية العدالة التنظيمية في المجتمع، وشكلت منطلقاً مهماً في بلورة النظريات السلوكية والتنظيمية في المنظمات الإدارية وهي: نظرية المساواة لآدامز (Adams) 1993، ونظرية المساواة الاجتماعية لفردركسون (Fredrickson) 1982، ونظرية العدالة لرولز (Rawls) 1971. (شحادة، 1416هـ).

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها، على أنها متغير مهم ومؤثر، في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات (زايد، 1995).

وقد أشار جرينبرج (Greenberg, 1990) إلى أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يُفسّر للعديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، من خلال المؤشرات الآتية:

أ- إن العدالة التنظيمية، توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة (Robbins et. al., 2000).

ب- إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار وترفد حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحه واستجابات سلوكية، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة (خليفة، 1997).

ج- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Blader et. al, 2001).

د- إن العدالة التنظيمية، تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات،

حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية (Rahim, 2000)

هـ- إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة التقييمية، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة (زايد، 1995).

و- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدلل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي، خاصة بعد العدالة الأخلاقية (Vechio, 1981).

إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، تشكل ضابطاً توازنياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يُجسّد مبادئ العدالـــــــة (Principle of Justice) مثلما أوضحت كيلي (Kelly, 1994) أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطاؤهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة، والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.

2-1-2- مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده:

الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يُستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية (الكايد، 1999).

فقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فقد عرفه بوشانان (Buchanan, 1974) عام 1974 بأنه " اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاثة مرتكزات رئيسة يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: (الإحساس بالانتماء والمساهمة الفاعلة والإخلاص).

وعرف ستيرز (Steers, 1977) الولاء بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها. أما بورتر وزملاؤه (Porter et. al., 1974) فيعتبرون أن هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي وهي: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمّـها والرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة، ثم الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

وينظر إلى الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيّم المنظمة وتبنيها". (العتيبي والسواط، 1997). وتكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على ولاء الأفراد تجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها. (المعاني، 1990). وقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث، أن هناك فوائد جمّة للولاء التنظيمي لدى العاملين، تجنيها المنظمات ومنها: (Steers, 1977).

أ- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

ب- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

ج- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

د- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يُحمّل المنظمة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

كما أشار كيث ديفز إلى أن للولاء التنظيمي دوراً مهماً قي رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون

وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية، (ديفز، 1974).

وتتعدد أبعاد الولاء التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات وهذه الفئات تشمل كما حددها ريتشرز (Reichers, 1985): الموظفين التنفيذيين والعملاء والمستفيدين والإدارة العليا والمواطنين عموماً.

أما ماير وزملاؤه (Meyer, et al., 1993)، فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي: (الولاء المؤثر والولاء المستمر والولاء المعياري).

2-2- الدراسات السابقة:

لقد سعت الدراسة ومن خلال إجراء المسح المكتبي الشامل بمختلف وسائله، إلى تحديد الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة سواء ما كان منها ضمن البيئة العربية أو البيئة الأجنبية، وفيما يأتي عرض لأهم تلك الدراسات:

2-2-1 الدراسات العربية:

دراسة (الطحيح، و محمد، 2003) العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، من خلال استطلاع آراء (292) موظفاً في ثلاثة قطاعات مصرفية وعقارية واستثمارية، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي وإدراك المبحوثين للعدالة الإجرائية، بينما وجدت علاقة سلبية بين درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعدالة التفاعلية، وأوصت الدراسة بدور القيم الحضارية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

دراسة (محارمة، 2000) حول مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، على عينة مكونة من (450) موظفاً ضمن (15) دائرة، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر

الحكومية في المحافظتين المبحوثتين بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة تعزى لمتغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، كما بينت الدراسة العوامل التي أدت إلى تدني مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

دراسة (يوسف، 1999) حول تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال عينة حجمها (576) موظفاً في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي يؤثران بشكل معنوي في الولاء التنظيمي، وإلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة، يؤثران تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

دراسة (حمودة، 1999) حول حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، على عينة من (246) عضواً من المشرفين ورؤساء المكاتب والأقسام والمديرين في جامعة الكويت، وأشارت النتائج إلى أن هناك أثراً للفروق النفسية بين الأفراد في النظر إلى العدالة وللعوائد الوظيفية، مثل تلبية الطموح والمرتب المجزي والتقدم والترقية والظروف المادية وقيمة الذات والثقة بالنفس وتقدير الرؤساء، وإن كانت هذه الفروق لا تُركز على أهمية العوائد ككل، وأن رغبات المبحوثين تكاد تكون متساوية في تفضيل العوائد الوظيفية.

دراسة (العجمي، 1998) حول تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، على عينة حجمها (500) موظف من خمس منظمات حكومية كويتية، تم اختيارها عشوائياً كجهات حكومية تخضع لقانون الخدمة المدنية الكويتي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن هناك تأثير لإحساس العاملين بعدالة التوزيع على مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

دراسة (زايد، 1995) حول تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، عبر عينة في القطاع المصرفي ودائرة الماء والكهرباء في مدينة أبو ظبي، وبتعداد (768) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة كانوا أكثر إحساساً بعدالة التعاملات من إحساسهم بعدالة الإجراءات، وانهم كانوا أقل إحساساً بعدالة التوزيع، وإلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر بشكل إيجابي على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، كما بينت الدراسة وجود علاقات إحصائية بين المتغيرات الديموجرافية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

دراسة (جاب الله، 1991) حول محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم وتقييم الأداء، على عينة مكونة من (128) عاملاً في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وأشارت النتائج إلى أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم التقييم المطبقة، تؤثر إيجابياً في مستوى الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة، من خلال إبداء الرأي وحق الاعتراض على تلك النظم، فضلاً عن أن ثقة العاملين، تزداد كلما زاد شعورهم بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

2-2-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Fok, 2000) حول العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقوة حاجة النمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية، على عينة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين عددها (85) من الأعضاء، ضمن منظمات متعددة في مدن الشمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية تصاعدية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلى النمو وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط مع المخرجات التي يدركها المبحوثون، وتعتمد العلاقة على ارتباط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات التي يحصلون عليها.

دراسة (Rahim, 2000) حول التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وإدارة النزاع مع المشرفين، ضمن عينة تعدادها (202) من الأعضاء وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير ايجابي واضح في أساليب

إدارة النزاع (التعاون، والمساومة، والتجنب)، وأن العدالة في التعاملات، لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

دراسة (Lee, 2000) حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرءوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين ضمن عينة حجمها (562) عضواً في (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وإن هناك أثراً للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وثمة دور رئيس للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقات بين الرئيس والمرءوسين.

دراسة (Hendrix et al., 1998) حول تأثيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على التنبؤ بعوامل دوران العمل، على عينة مكونة من (310) أعضاء يعملون بدوام كامل في خطين إنتاجيين للنسيج في جنوب شرق الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة في ضوء أبعادها الإجرائية والتوزيعية وبين التنبؤ بعوامل دوران العمل والتي تتمثل في الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وأداء الفريق، والحافزية، وفي أن العدالة الإجرائية أكثر ارتباطاً مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وأداء الفريق، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين العدالة التوزيعية وبين عوامل التنبؤ بدوران العمل ككل.

دراسة (Egan, 1994) حول تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي، على عينة مكونة من (362) مديراً ومشرفاً، ضمن عشر شركات صناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية ترتبط بدرجة قوية وإيجابية مع أداء المبحوثين لمهامهم الإدارية، وأن العدالة في التعاملات، هي الأخرى ترتبط بدرجة قوية إيجابية مع أداء المبحوثين لمهامهم الإدارية، وهذه المعطيات في العلاقات، قد دلّت على أن لها دوراً كبيراً في العلاقة والتأثير الواضح على درجة ونسبة ارتفاع الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

دراسة (Niehof and Moorman, 1993) حول التعرف على دور العدالة التنظيمية، عبر تحليل العلاقة بين فاعلية أساليب الرقابة المعمول بها والولاء التنظيمي، على عينة من (213) موظفاً بالإضافة إلى (11) مديراً إدارياً عاماً، ضمن إدارة شركة أمريكية كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، والموظف الإداري يشعر بالولاء التنظيمي المتزايد، كلما شعر بوجود العدالة التنظيمية، مما ينعكس على إدامة العلاقة التي تربطه مع منظمته، وأن العدالة التوزيعية والإجرائية المتحققة، تعتبر من الدعامات المهمة في قيام الولاء التنظيمي لدى المبحوثين في المنظمة.

دراسة (Farh et al., 1990) حول التعرف على أثر خصائص الوظيفة وعدالة القائد الإداري على سلوكيات المواطنة التنظيمية، على عينة مؤلفة من (195) عضواً من العاملين في وزارة المواصلات التايوانية، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة القائد الإداري وخصائص الوظيفة الإدارية، يمثلان عاملين أساسيين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث إن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بعدالة القائد، وتعتبر درجة الرضا الوظيفي عند المبحوثين مرتبطة في قياس مدى العدالة والمواطنة عندهم.

3- تحليل بيانات الدراسة الميدانية

3-1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنـــس	ذكور	448	%72.7
	إناث	168	%27.3
المؤهل العلمي	دون التوجيهي	83	%13.5
	توجيهي	181	%29.3
	دبلوم	154	%25
	بكالوريوس	168	%27.3
	شهادة عليا	30	%4.9
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	23	%3.7
	مساعد مدير	25	%4.1
	رئيس قسم	145	%23.5
	رئيس شعبة	28	%4.5
	موظف	395	%64.2
الخبـــرة	5 سنوات فأقل	122	%19.8
	6-10 سنوات	170	%27.6
	11-15 سنة	156	%25.3
	16-20 سنة	98	%15.9
	21 سنة فأكثر	70	%11.4
الـــراتـــب	أقل من 200	364	%59.1
	201-300	176	%28.6
	301-400	46	%7.5
	401-500	13	%2.1
	500 فأكثر	17	%2.7
العمـــر	25 سنة فأقل	67	%10.9
	26-35 سنة	308	%50
	36-45 سنة	177	%28.7
	46-55 سنة	57	%9.3
	56 فأكثر	7	%1.1
الحالة الاجتماعية	متزوج	461	%74.8
	أعزب	155	%25.2
تعداد العينة الكلي		**616**	**%100**

3-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال (1): ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم(2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد العدالة التنظيمية.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
8-1	العدالة التوزيعية	2.776	0.8813	5	متوسط
16-9	العدالة الإجرائية	3.3937	0.9340	1	متوسط
24-17	عدالة التعاملات	3.3865	0.9649	2	متوسط
32-25	العدالة التقييمية	2.9365	0.9468	4	متوسط
40-33	العدالة الأخلاقية	3.2757	1.0069	3	متوسط

(*) دلالة المقياس (ليكرت الخماسي): حيث إن (2.5 فأدنى) = منخفض، وأن(2.6-3.5) = متوسط، وأن (3.6 فأعلى) = مرتفع.

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية قد جاءت بنسب متوسطة واعتيادية، وأعلاها من حيث الأهمية عند المبحوثين جاء بُعد العدالة الإجرائية، في حين أدناها في الدرجة المتوسطة، جاء بُعد العدالة التوزيعية، وهذه النتائج واقعية، نظراً لما يشعر به المبحوثون إزاء تفاوت النظرة حيال أبعاد العدالة في منظماتهم بمختلف وجوهها.

الإجابة عن السؤال (2): ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الولاء التنظيمي

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
48-41	الولاء المؤثر	3.4843	0.9731	1	متوسط
56-49	الولاء المستمر	3.3444	0.7552	3	متوسط
64-57	الولاء المعياري	3.3533	0.9355	2	متوسط

(*) دلالة المقياس (ليكرت الخماسي): حيث إن (2.5 فأدنى)= منخفض، وأن (2.6-3.5)= متوسط، وأن (3.6 فأعلى)= مرتفع.

يتضح من الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة متوسطة جاء بُعد الولاء المؤثر، ثم تلاه بُعد الولاء المعياري، وأخيراً بُعد الولاء المستمر، مما يؤكد على أن تصورات المبحوثين تربط بين مستوى العدالة التنظيمية في تأثيراتها وفاعليتها عل مستوى الولاء التنظيمي.

الإجابة عن السؤال (3): ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها من جهة وبين الولاء التنظيمي وبمختلف أبعاده من جهة أخرى؟

جدول رقم (4)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كلاً وبأبعاده وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) كلاً وبأبعاده.

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	الولاء المؤثر	الولاء المستمر	الولاء المعياري	المتغير الكلي التابع الولاء التنظيمي
العدالة التوزيعية	*0.497	*0.265	*0.482	*0.517
العدالة الإجرائية	*0.637	*0.293	*0.576	*0.629
عدالة التعاملات	*0.636	*0.315	*0.596	*0.644
العدالة التقيمية	*0.607	*0.249	*0.568	*0.597
العدالة الأخلاقية	*0.728	*0.355	*0.698	*0.742
المتغير الكلي المستقل العدالة التنظيمية	*0.724	*0.344	*0.681	*0.730

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.01).

يوضح من الجدول رقم (4) درجات العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية ومجتمعة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يدل على مدى العلاقة القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.730)، وجاءت أقوى علاقة ارتباطية بين البعد المستقل (العدالة الأخلاقية) وبين المتغير الكلي التابع (الولاء التنظيمي)، ثم جاءت أيضاً قيم معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة، مرتفعة في علاقتها مع المتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة للعدالة التوزيعية (0.517) وللعدالة الإجرائية (0.629) ولعدالة التعاملات (0.644) وللعدالة التقييمية (0.597)، ويستدل من ذلك أن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين الأساسيين، هي علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية، وتعبر عن وجود معطيات مشتركة وتأثيرات، بحسب وجهة نظر المبحوثين.

3-3- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار صحة الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي.

جدول رقم (5)

نتائج (Analysis Of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	196.416	39.283	180.187	*0.000
الخطـأ	610	132.989	0.218		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.596

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية (R^2) = 0.111) و (العدالة الإجرائية (R^2) = 0.017) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.125) و (العدالة التقييمية (R^2) = 0.012) و (العدالة الأخلاقية (R^2) = 0.341).

يتبين من معطيات جدول (5) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610)، ويتضح أن أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (59.6%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى، كما في معطيات جدول(6) أدناه:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في (الولاء التنظيمي).

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0729	0.030	0.088	2.408	0.016 **
العدالة الإجرائية	0.0273	0.038	0.035	0.724	0.469
عدالة التعاملات	0.160	0.033	0.211	4.815	0.000 *
العدالة التقييمية	0.006	0.035	0.008	0.172	0.864
العدالة الأخلاقية	0.390	0.029	0.536	13.647	0.000 *

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ((α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ((α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

تشير نتائج جدول رقم (6) إلى وجود أثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية على مستوى دلالة (α =0.05) ودرجات حرية (614)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤيد وجود أثر ذي دلالة إحصائية في النموذج الفرضي.

وفيما يتعلق بالبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية)، (العدالة التقييمية) فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في المتغير الكلي المستقل

(الولاء التنظيمي). مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين المستقلين، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة، للعدالة الإجرائية (0.724) وللعدالة التقييمية (0.172) أقل من قيمتها الجدولية (1.645) على مستوى دلالة (α =0.05) ودرجات حرية (614).

وهذا يعني أن المبحوثين يتأثر ولاؤهم التنظيمي من خلال تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية كما تتمثل بـــ (العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية)، بحيث تسهم هذه الأبعاد في التأثير في الولاء التنظيمي لديهم بأكثر من الأبعاد الأخرى وفقاً لتصوراتهم.

اختبار صحة الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.

جدول رقم (7)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	336.271	67.245	166.721	* 0.000
الخطأ	610	246.017	0.403		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.577

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية (R^2) = 0.029) و (العدالة الإجرائيـــة (R^2) = 0.060) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.141) و (العدالة التقييمية (R^2) = 0.018) و (العدالة الأخلاقية (R^2) = 00.329).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5،610)، ويتضح أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (57.7%) من التباين في البعد التابع (الولاء المؤثر) وهي قوة تفسيرية

مرتفعة نسبياً، مما يدلل على أثر هام لأبعاد المتغير المستقل في الولاء المؤثر كبعد تابع، وبناءً على ذلك يمكن اختبار الفرضية الثانية، من خلال الجدول رقم (8) الآتي:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.

اسم البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0437	0.041	0.040	1.061	0.289
العدالة الإجرائية	0.0917	0.051	0.088	1.788	0.074
عدالة التعاملات	0.186	0.045	0.185	4.124	*0.000
العدالة التقييمية	0.0423	0.047	0.041	0.894	0.372
العدالة الأخلاقية	0.477	0.039	0.493	12.279	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن بعدين فقط من الأبعاد المستقلة وهما: (عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) يؤثران في البعد التابع (الولاء المؤثر)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة،التي جاءت أكبر من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (614)، الأمر الذي يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يخص هذين البعدين المستقلين، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في (الولاء المؤثر)، أما فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة الأخرى المستقلة وهي (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية) فقد دلت النتائج الإحصائية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في (الولاء المؤثر)، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة التي هي اقل من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (614)، مما يتطلب القبول بالفرضية العدمية المتعلقة بهذه الأبعاد والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في (الولاء المؤثر). وهذا يعني أن تصورات المبحوثين إزاء تأثير أبعاد العدالة

التنظيمية في (الولاء المؤثر) تميل إلى تفضيل بُعدي عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية بوصفهما بعدين قريبين من السلوك العاطفي الذي ينسجم معه الولاء المؤثر، دون غيره من الأبعاد الأخرى.

اختبار صحة الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.

جدول رقم (9)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	50.892	10.178	20.706	*0.000
الخطأ	610	299.857	0.492		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.145

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية (R^2) = 0.004) و (العدالة الإجرائية (R^2) = 0.002) و (عدالة التعاملات (R^2) = 0.053) و (العدالة التقييمية (R^2) = 0.005) و (العدالة الأخلاقية (R^2) = 0.081).

يتضح من الجدول رقم (9) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5،610)، حيث إن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (14.5 %) من التباين في البعد التابع (الولاء المؤثر) وهي قوة تفسيرية محدودة نسبياً تدلل على أثر محدود لأبعاد المتغير المستقل في الولاء المستمر كبعد تابع، وعليه يمكن اختبار الفرضية الثالثة، عبر نتائج الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.

اسم البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0838	0.045	0.098	1.844	0.066
العدالة الإجرائية	0.0396	0.057	0.005	0.070	0.944
عدالة التعاملات	0.119	0.050	0.153	2.397	**0.017
العدالة التقويمية	0.0978	0.052	0.123	1.869	0.062
العدالة الأخلاقية	0.212	0.043	0.282	4.937	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.01)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

يشير الجدول رقم (10) إلى أن البعدين المستقلين (عدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) يؤثران في (الولاء المستمر)، نظراً لأن قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.05)، ودرجات حرية (614) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية المتعلقة بهذين البعدين،، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذين البعدين المستقلين في (الولاء المستمر).

أما فيما يتعلق بالأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)، فقد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في (الولاء المستمر)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (614)، الأمر الذي يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في الولاء المؤثر. وبذلك يتضح أن المبحوثين يركزون على بُعدي عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية في تحقيق الولاء المستمر كخيار تفضيلي في

ظل غياب الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية، وذلك تعبيرًا عن وجهة نظرهم الموقفية في مواقع العمل.

اختبار صحة الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقيمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

جدول رقم (11)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	281.309	56.262	133.583	*0.000
الخطأ	610	256.916	0.421		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.523

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5، 610) = 3.02.

القوة التفسيرية لكل بُعد (العدالة التوزيعية) (R^2) = 0.087) و (العدالة الإجرائية) (R^2) = 0.007) و (عدالة التعاملات) (R^2) = 0.113) و (العدالة التقييمية) (R^2) = 0.005) و (العدالة الأخلاقية) (R^2) =0.311).

يتضح من الجدول رقم (11) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة، استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (5،610)، حيث إن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (52.3 %) من التباين في البعد التابع (الولاء المعياري) وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدلل على أن هناك أثرًا مهمًا لأبعاد المتغير المستقل في الولاء المعياري كبعد تابع، وبناءً على ذلك يمكن اختبار الفرضية الرابعة، من خلال الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
العدالة التوزيعية	0.0912	0.042	0.086	2.167	**0.031
العدالة الإجرائية	0.0137	0.052	0.014	0.263	0.793
عدالة التعاملات	0.174	0.046	0.179	3.767	*0.000
العدالة التقييمية	0.0375	0.048	0.038	0.774	0.439
العدالة الأخلاقية	0.480	0.040	0.517	12.105	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.01)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية (1، 614) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1، 614) = 1.645

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن البعد المستقل (العدالة التوزيعية) يؤثر في الولاء المعياري، اعتماداً على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (614)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية المتعلقة بهذا البعد، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المستقل (العدالة التوزيعية) في الولاء المعياري.

أما ما يتعلق بالبعدين المستقلين هما (عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية)، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في (الولاء المعياري)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة لهذين البعدين، هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α =0.01) ودرجات حرية (614)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية في الولاء المعياري.

وفيما يتعلق بالبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)، فقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين البعدين في (الولاء المعياري)، استناداً إلى أن قيم (T) المحسوبة، أقل من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α = 0.01) ودرجات حرية

(614)، وعليه تقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية في الولاء المعياري. وتفسير ذلك يرجع إلى أن المبحوثين يتجسد ولاؤهم المعياري، من خلال استشعارهم بُعد العدالة التوزيعية وبُعد عدالة التعاملات وبُعد العدالة الأخلاقية بأكثر من الأبعاد الأخرى، توفيقاً بين المتطلبات المادية والإدارية والقيمية.

اختبار صحة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لدرجة تأثير المتغيرات الديموجرافية على تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية.

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر أنثى	(1، 614)	3.235 3.146	1.270	0.260
المؤهل العلمي	دون التوجيهي توجيهي دبلوم بكالوريوس شهادة عليا	(4،611)	3.388 3.219 3.189 3.040 3.116	1.738	0.140
المسمى الوظيفي	مدير دائرة مساعد مدير رئيس قسم رئيس شعبة موظف	(4،611)	3.269 3.340 3.174 3.175 2.994	1.471	0.210
الخبرة	5 سنوات فأقل 6–10 سنوات 11–15 سنة 16–20 سنة 21 سنة فأكثر	(4،611)	3.555 3.376 3.171 3.044 2.807	4.795	*0.001

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الراتب	أقل من 200		3.037		
	300-201		3.099		
	400-301		3.539		
	500-401	(611،4)	3.217	3.042	**0.017
	500 فأكثر		3.061		
العمر	25 فأقل		3.299		
	35-26		3.225		
	45-36		3.368	4.210	
	55-46	(611،4)	3.643		*0.002
	56- فأكثر		2.419		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(614،1)	3.220	0.466	0.495
	أعزب		3.161		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4،611) = 2.605.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 611) =3.340.

تشير معطيات الجدول رقم (13) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء العدالة التنظيمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، استناداً إلى أن قيم (F) المحسوبة للجنس (1.270) وللمؤهل العلمي (1.738) وللمسمى الوظيفي (1.471) وللحالة الاجتماعية (0.466) أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α= 0.05).

كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الخبرة، الراتب، العمر)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، بدليل ارتفاع قيم (F) المحسوبة للخبـــرة (4.795)، وللراتب (3.042) وللعمر (4.210)، عن قيمها الجدولية.

كما يتضح أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية والتي تعزى لمتغير (الخبرة) قد جاءت لصالح فئة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل)، وبمتوسط حسابي (3.555) تلتها في ذلك الفئات (6-10 سنوات) و (11-15 سنة) و(16-20 سنة) و (21 سنة فأكثر) وبمتوسطات حسابية على التوالي (3.376)، (3.171)، (3.044)، (2.807)، الأمر الذي يعني أن هناك علاقة بين تصورات المبحوثين ومدة الخدمة في المنظمة، فكلما زادت سنوات الخدمة، انخفضت تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، مما يعني أن زيادة الأعباء والمسئوليات الإدارية للموظف أثناء خدمته الطويلة، لا يلازمها تحسين وزيادة معقولة في العوائد والامتيازات المادية وغيرها، بالإضافة إلى ازدياد المعرفة بالسلوكيات والممارسات المرافقة للأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة.

أما فيما يتعلق بمتغير (الراتب) فإن الفروق في تصورات المبحوثين قد جاءت لصالح فئة (301-400) دينار وبمتوسط حسابي (3.539)، تلتها الفئات(401-500) و (201-300) و (500 فأكثر) و (أقل من 200) وبمتوسطات حسابية على التوالي (3.217)، (3.99)، (3.061)، (3.37)، ويلاحظ أن الفئة الأخيرة (أقل من 200) أقل المبحوثين تصوراً للعدالة التنظيمية بسبب الرواتب المتدنية لهذه الفئة بشكل عام.

وفيما يتعلق بمتغير (العمر) فقد جاءت الفروق في تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية لصالح الفئة العمرية (46-55سنة)، بمتوسط حسابي (3.643) تلتها في ذلك الفئات العمرية (36-45 سنة) و (25 سنة فأقل) و (26-35 سنة) و(56 سنة فأكثر) وبمتوسطات حسابية (3.368)، (3.299)، (3.225)، (2.419) على التوالي، تأكيداً على أن مرحلة بلوغ المسئولية والقدرة على تحملها، تعكس تصوراً وموقفاً واضحاً للحكم ولتحسس قيمة العدالة التنظيمية في المنظمة.

اختبار صحة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

جدول رقم (14)
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
لدرجة تأثير المتغيرات الديموجرافية على تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي.

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنـــس	ذكر	(615 ،1)	3.411	0.058	0.810
	أنثى		3.428		
المؤهل العلمي	دون التوجيهي	(611،4)	3.676	3.795	*0 005
	توجيهي		3.531		
	دبلوم		3.509		
	بكالوريوس		3.256		
	شهادة عليا		3.126		
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	(611،4)	3.485	0.235	0.918
	مساعد مدير		3.446		
	رئيس قسم		3.386		
	رئيس شعبة		3.437		
	موظف		3.343		
الخبـــرة	5 سنوات فأقل	(611،4)	3.708	3.098	**0.015
	6–10 سنوات		3.524		
	11–15 سنة		3.377		
	16–20 سنة		3.255		
	21 سنة فأكثر		3 234		
الراتـــب	أقل من 200	(611،4)	3.255	4.099	*0.003
	201–300		3.340		
	301–400		3.778		
	401–500		3.491		
	500 فأكثر		3.234		
العمـــر	25 فأقل	(611،4)	3.422	4.363	*0.002
	26–35		3.382		
	36–45		3.562		
	46–55		3.856		
	56– فأكثر		2.874		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(614،1)	3.458	0.959	0.328
	أعزب		3.381		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4،611) = 2.605.

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 611) =3.340

يتبين من الجدول رقم (14)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، استناداً إلى أن قيم (F) المحسوبة للجنس (0.58) وللمسمى الوظيفي(0.235) وللحالة الاجتماعيـــــة (0.959)، أقل من قيمها الجدولية، على مستوى دلالة (α= 0.05).

كما يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، العمر) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة للمؤهل العلمي (3.795) وللخبرة (3.098) وللراتب (4.099) وللعمر (4.363)، أكبر من قيمها الجدولية، كما يتضح أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، والتي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) قد جاءت لصالح فئة (دون التوجيهي) بمتوسط حسابي (3.676)، تلاها في ذلك الفئات، (توجيهي) و (دبلوم) و (بكالوريوس) و (شهادة عليا) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.531)، (3.509)، (3.256)، (3.126)، مما يشير إلى أن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تزداد نسبياً كلما انخفض المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بالفروق الحاصلة لتصورات المبحوثين للولاء التنظيمي والتي تعزى لمتغير (الخبرة)، فقد جاءت لصالح فئة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل)، بمتوسط حسابي (3.708)، تلاها في ذلك وعلى التوالي الفئات (6–10 سنوات) و (11–15 سنة) و (16–20 سنة) و (20 سنة فأكثر) بمتوسطـــات حسابيـــة وعلـــى التوالـــي (3.524)، (3.377)، (3.255)، (3.234)، وكذلك جاءت الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، والتي تعزى لمتغير (الراتب) لصالح الفئة (301–400) ديناراً بمتوسط حسابي (3.778)، تلتها في ذلك الفئات (401–500) و(201–300) و(أقل من 200) و (أكثر من 500) دينار، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.491)، (3.340)، (3.255)، (3.234).

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول نفسه إلى أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي والتي تعزى لمتغير (العمر)، قد جاءت لصالح الفئة العمرية (46-55 سنة)، بمتوسط حسابي (3.856)، تلتها في ذلك وعلى التوالي الفئات العمرية (36-45) و (25 سنه فأقل) و(26-35 سنة) و(56 سنة فأكثر)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.562)، (3.422)، (3.382)، (2.874).

النتائج والتوصيات المستقبلية:

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج فعلية تتمثل فيما يأتي:

1- أشارت إجابات المبحوثين إلى الموقف المعتدل في أهمية توافق متطلبات العمل في المنظمة مع قدراتهم الذاتية في الأداء، وقد حظيت هذه النتيجة بنسبة اهتمام متوسطة، كما يشير الجدول (2)، ويعزى ذلك إلى كون العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوضعية، مما يجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور، وقد يكون ذلك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، في الواقع التنظيمي للدوائر المبحوثة، الأمر الذي جعل المبحوثين يفضلون - وضمن الحالة المتوسطة - العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات ثم العدالة الأخلاقية فالعدالة التقييمية، نزولاً إلى العدالة التوزيعية، ليؤكدوا هرمية الرضا المتصاعد كلما تم الابتعاد عن مدركات المعطيات المادية. وتتفق هذه النتيجة مع مقررات الإطار النظري عبر توجهاته إزاء أهمية الأبعاد المتضمنة في المتغيرات، فضلاً عن اتفاقها مع نتائج دراسة (Fok, 2000)، بينما لا تتفق مع نتائج دراسة (محارمة، 2000).

2- أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد الولاء المؤثر جاء في المرتبة الأولى في الحالة المتوسطة، بمتوسط حسابي (3.4843)، تلاه بعد الولاء المعياري بمتوسط حسابي (3.3533)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الولاء المستمر بمتوسط حسابي (3.344)، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، ويعود تفسير ذلك إلى أن المبحوثين يميلون إلى التعامل الفعلي ذي النتائج المؤثرة عملياً وعاطفياً، وإلى ما يرتبط بالقيم والمعايير الأخلاقية، كونها أبعاد تحتمل الحركة والتأويل، ولهذا جاءت أهمية بُعد الولاء المؤثر والولاء المعياري قبل بعد الولاء المستمر الذي يرتبط بالمردودات المادية التي لا

يمكن تجاهلها. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (يوسف، 1999)، بينما تتفق نسبياً مع مقومات العدالة عموماً، كما تتفق مع دراسة (حمودة، 1999).

3- دلت نتائج مصفوفة بيرسون لمعاملات الارتباط على وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بصورته الكلية وبجميع أبعاده، كما هو موضح في الجدول رقم (4).

4- هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية مهمة لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره (59.6%) من التباين في المتغير التابع، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما موضح في الجدول رقم (5). وهذه تتفق مع دراسة (العجمي، 1998)، وأيضاً مع دراسة (Lee, 2000).

5-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) في المتغير التابع الكلي (الولاء التنظيمي)، بينما لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية) في المتغير التابع الولاء التنظيمي، كما يتبين ذلك من الجدول رقم (6). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Rahim, 2000)، ومع دراسة (Hendrix et. al ,1998).

6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المؤثر، حيث أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (57.7%) من التباين في البعد التابع الولاء المؤثر، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما في الجدول رقم (7). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمودة، 1999)، ومع دراسة (Niehof & Moorman, 1993).

7- ثمّة أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء المؤثر) بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)، كما في الجدول رقم(8). وهذا يتفق مع دراسة (Egan, 1994) بالنسبة لعدالة التعاملات، ودراسة

(Farah et al. ,1990) بالنسبة للعدالة الأخلاقية، بينما تتفق مع دراسة (محارمة، 2000) بالنسبة لعدم وجود الأثر للأبعاد المستقلة الأخرى.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المستمر، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (14.5%) من التباين في البعد التابع (الولاء المستمر)، وهذه قوة تفسيرية محدودة، كما في الجدول (9). وهذا يتماثل مع دراسة (يوسف، 1999) ودراسة (حمودة، 1999).

9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية)، في البعد التابع (الولاء المستمر) بينما لا يوجد مثل هذا الأثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في الولاء المستمر، كما يتبين من الجدول رقم (10) كما في دراسة (Lee, 2000) بالنسبة لوجود الأثر، ودراسة (محارمة، 2000) ودراسة (الطحيح، ومحمد، 2003) بالنسبة لعدم وجود الأثر.

10- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المعياري، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (52.3%) من قيمة التباين في البعد التابع (الولاء المعياري)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، تؤكد على وجود أثر مهم لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، كما يتبين من الجدول (11) وهذا يتفق مع دراسة (Niehof & moorman, 1993).

11- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء المعياري) بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي). كما في الجدول رقم (12). وهذا يتفق من حيث وجود الأثر مع دراسة (Rahim , 2000) بالنسبة للعدالة التوزيعية، ومع دراسة (Lee,2000) بالنسبة لعدالة التعاملات، ومع دراسة (Fok, 2000) بالنسبة للعدالة الأخلاقية، ومن حيث عدم وجود الأثر يتفق ذلك مع دراسة (محارمة، 2000) بالنسبة للعدالة الإجرائية، ومع دراسة (جاب الله، 1991) بالنسبة للعدالة التقييمية.

12- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الخبرة، الراتب، العمر)، في حين لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية) كما يظهر في الجدول رقم (13). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (زايد، 1995) ومع دراسة (محارمة، 2000).

13- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، العمر)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) كما أشار إلى ذلك الجدول رقم (14).

التوصيات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يدرج الباحثان مجموعة من التوصيات العملية التي تعبر عن مضمون الدراسة في انطلاقتها المستقبلية، بما يخدم المنظمات ومراكز الدوائر الحكومية في المحافظات المبحوثة، ضمن البيئة الأردنية، كما يأتي:

1- ينبغي أن تتبنى أجهزة الإدارة في المحافظات المبحوثة وغير المبحوثة، كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين أعضاء الإدارة.

2- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق والاستحقاقات الفعلية المرتبطة بكل جهد ونشاط.

3- إشاعة التثقيف الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشتمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

4- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم، وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

5- الأخذ بمبادئ تطوير الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، مما يتطلب الابتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية أو الفئوية الضيقة.

6- تطوير أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد بها عن الأساليب النمطية في التقييم، والقيام بالتفاعل الذي يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداء أفضل وولاءٍ دائم للمنظمات التي يعملون فيها.

7- الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تشعرهم بمبررات العدالة في المنظمة، وتدفعهم نحو الولاء التنظيمي، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.

المراجـــع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- ابن الجوزي، أبي الفرج عبد الرحمن بن علي. (1982). ***مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب***، ط2، تحقيق: زينب القاروط. بيروت: دار الكتب العلمية، 118.
- جاب الله، رفعت محمد. (1991). "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، جامعة قطر، ***المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*** ، ع 2، 129-174.
- حمودة، عبد الناصر. (1999). "حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دارسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين". جامعة الكويت، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 2، 231-258.
- خليفة، محمد عبد اللطيف. (1997). "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دارسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، الكويت، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 1، 198-226.
- ديفز، كيث. (1974). ***السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي***، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف. القاهرة: دار النهضة، 87-88.
- زايد، عادل محمد. (1995). "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، الكويت، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، ع 2، 269-298.
- شحادة، حلمي يوسف. (1416هـ). ***الاتجاهات الإدارية الحديثة***، الرياض: مركز كلية العلوم الإدارية، 18-19.
- الشوكاني، محمد بن علي. (1952). ***نيـل الأوطـار***، القاهرة: مطبعة مصطفى البابي الحلبي، 270
- الطحيح، سالم مرزوق، وعلي حسين محمد. (2003). "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مسقط ، ***مجلة الإداري***، ع 94، 81-107.
- العجمي، راشد شبيب. (1998). "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مسقط، ***مجلة الإداري***، ع 72، 71-98.

- العتيبي، محمد سعود وطلق عوض الله السواط. (1997). "الولاء التنظيمي لمنسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مسقط، *مجلة الإداري*، ع 70، 13- 67.

- العوّا، عادل. (1986). *العمدة في فلسفة القيم*، دمشق: دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 508.

- الفهداوي، فهمي خليفة. (2002). *الإدارة في الإسلام : المنهجية والتطبيق والقواعد*. عمان: دارالمسيرة، 69-71.

- الفهداوي، فهمي خليفة. (2003). "دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية"، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، ع 4، 41-88.

- القُلعي، محمد بن علي. (1985). *تهذيب الرياسة وترتيب السياسة*، تحقيق : يوسف مصطفى عجو. عمان: مكتبة المنار، 189.

- الكايد، جعفر أحمد. (1999). *الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

- محارمة، تامر محمد. (2000). "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية"، *مجلة الإدارة العامة*، ع 2، 319-343.

- المعاني، أيمن عودة. (1990). *أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية*"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- نجم، عبود نجم.(2000). *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 74-81.

- الهواري، عادل مختار وسعد عبد العزيز مصلوح. (1994). *موسوعة العلوم الاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 242.

- يوسف، درويش عبد الرحمن. (1999). "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، الكويت، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ع 1، 79-107.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Beardwell, Ian, and Len Holden. (2001). ***Human Resource Management : Contemporary Approach***, 3[th] Ed., England: Financial Times, Prenticehall. 531.
- Blader, Steven L. ; Chang Chia-Chi and Tom Tyler, R. (2001). "Procedural Justice and Relation In Organizations: Comparing Cross- nationally The Importance of Fair Group Processes, ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 12, 295-312.
- Buchanan, Bruce. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations" ***Administrative Science Quartlely***, Vol. 19, 533-546.
- Byars, I. Lioyd, and, Leslive W. Rue. (1997). ***Human Resource Management***, 5[th] Ed., NY: Irwin McGraw-Hill, Inc. 325.
- Campbell, Tom. (1990). ***Justice: Issues In Political Theory.*** 2[th] Ed., London : Macmillan Education, 11-12.
- Cropanzano, R. & J. Greenberg. (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), ***International Review of Industrial and Organizational Psychology.*** Vol. (12), NY: Wiley, 317-372.
- Egan, Terri, Duncan. (1994). "Multiple Dimensions of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Performance" Ph.D., University of California, Irvine, ***Dissertation Abstracts International***. Vol. 54, 3107-A.
- Farh, J. L. and, P. M. Podsakoff and, D. W. Organ. (1990). "Accounting for Organizational Citizenship Behavior" ***Journal Of Management***, Vol. 16, 705-721.
- Fok, Lillian, Y. (2000). "The Relationship Between Equity Sensitivity, Growth Need, Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes In the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals",***Journal of Social Behavior & Personality***, Vol. 15, 99-121.
- Folger, R. and M.A. Konovsky. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Rections to Pay Raise Decisions" ***Academy of Management Journal***, No. 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, ***Journal of Management***, No. 16, 606-613.
- Hendrix, William, H., et al. (1998). " Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover, ***Journal of Social Behavior & Personality***, No. 13, 611-632.
- Hodye, J. and W.D. Anthony. (1998). **Organization Theory: A Strategic Approach**, NewJersey: Prentice –Hall, Inc. 20-24.

- Huseman, R. C.; J.D. Hatfield and E.W. Miles. (1987). "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitıvity Consturuct", ***Academy of Management Review***, No. 12, (2), 222-234.
- Kelly, Marisa. (1994). "Theories of Justice and Street Level Discretion"***Journal of Public Administration****: Research and Theory*, No. 4, 119-140.
- Lee , H.R. (2000). "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry, ***Ph.D. Dissertation***, Virginia State University .
- Meyer, J.; N. Allen and C. Smith. (1993). "Commitment to Organizations and Accusations: Extension and Test of Three Component Conceptualization", ***Journal of Applied Psychology***, No. 78, 538-556.
- Moorman, R.H. (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationsih Between Procedural Justice and Oranizational Citizenship Behaviore?', ***Academy of Management Journal***, No.41, 351-362.
- Niehoff, B. and Moorman, R. (1993). "Justice as Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". ***Academy of Management Journal***, No.36, 527-556.
- Porter, L. et al., (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", ***Journal of Applied Psychology***, No.59, 603-609.
- Rahim, M, Afzalur. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?", ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 11, 9-23.
- Reichers, A.E. (1985) " A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", ***Academy of Management Journal***, No.10, 465-476.
- Robbins, Tinal, et al., (2000). "Using the Group-Value Model To Explain the Role of Noninstumental Justice in Distinguishing the Effects of Distributive and Procedural Justice, ***Journal of Occupational & Organizational Psychology***, Vol. 73. 509-526.
- Saal, F. & S. Moore. (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion, Candidates Qualification", ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 78, 105-110.
- Skarlicki, D.P. and R. Folger. (1997). "Retaliation in the Workplace: the Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", ***Journal of Applied Psychology***, No.82, 434-443.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" ***Administrative Science Quartlely***, Vol. 22, 46-56.
- Vandenberg, R.J. and C.E. Lance. (1992). "Satisfaction and Organizational Commıtment", ***Journal of Management***, No.18, 153-167.
- Vechio, R.R. (1981). "An Individual – Deference's Interpretation of Conflicting Predications Generated by Equıty Theory and Expectancy Theory", ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 66, 470-481.

الملحق رقم (1)

يسعى الباحثان ضمن هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في الدوائر الإدارية المركزية لمحافظات الكرك والطفيلة ومعان، فنرجو وضع إشارة ( ) في المربع الذي يوافق خيارك، مؤكدين لكم بأن المعلومات ستكون لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم.

مع الشكر والتقدير

الباحثان

القسم الأول: المعلومات الديموجرافية:

1- الجنس: ☐ ذكـــــر ☐ أنـــثـــى

2- المؤهل العلمي: ☐ دون توجيهي ☐ توجيهـــي ☐ دبـــلـــوم ☐ بكالوريـــوس ☐ شهادة عليا

3- المسمى الوظيفي: ☐ مدير دائـــرة ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

4- الخبـــرة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 21سنة فاكثر

5- الراتـــب: ☐ أقل من200 ديناراً ☐ 201-300 ☐ 301-400 ☐ 401-500 ☐ 500 فأكثر

6- العمـــر: ☐ 25سنة فأقل ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45سنة ☐ 46-55 سنة ☐ 56سنة فأكثر

7- الحالة الاجتماعية: ☐ متـــزوج ☐ أعـــزب

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	مضمـــون الفقـــرة	تنطبق دائما (5)	تنطبق غالباً (4)	تنطبق أحياناً (3)	تنطبق نادراً (2)	لاتنطبق اطلاقاً (1)
1	تتو ق متطلبات عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء					
2	توز ع الحوافز المالية على المرءوسين حسب الاستحقاق					
3	تتاد المسئولية الإدارية جميع المرءوسين في المنظمة					
4	يتنا ب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي					
5	أحد ى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
6	هنا ، تماثل بين راتبي ورواتب الأخرين في الجهود.					
7	تقد لي معظمتي امتيازات مماثلة لغيري في منظمة أخرى					
8	يتنا ب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
9	يتخذ رؤسائي القرارات بناء على أسباب منطقية					
10	القرارات بخصوص عملي تتخذ عقب معلومات كافية					
11	يتولى المقررون تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار عنها					
12	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع					
13	تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ المرءوسين لأوامرها دائماً					
14	يستمع المقررون لآراء المرءوسين قبل اتخاذهم القرارات					
15	أقبل القرارات العادلة حتى وإن جاءت في غير صالحي					
16	أشعر بأن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة					
17	أعتقد أن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة					
18	يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعملي في المنظمة					
19	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي					
20	يقنعني رؤسائي بمبررات القرارات المتخذة إزاء وظيفتي					
21	أشعر بوضوح تعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية في العمل					
22	يهتم رؤسائي عند اتخاذهم قراراً متعلقاً بوظيفتي					
23	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل					
24	أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين المرءوسين					
25	تكافئ الإدارة العليا في منظمتي جميع المرءوسين وفق أدائهم					
26	أحظى بالفرصة للترقية كلما حرصت على جودة أداء عملي					
27	يُقيم الرؤساء في منظمتي مرءوسيهم من خلال معايير سليمة					
28	أعرف المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي في المنظمة					
29	هناك فرصة للمرءوسين للتظلم من التقييمات غير العادلة بحقهم					
30	إن جميع الترقيات الوظيفية تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية					
31	تهيئ الإدارة العليا مجالات تدريبية سانحة للمرءوسين					
32	يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق على معرفة قدراتي					
33	تأخذ منظمتي في اعتبارها السلوك الأخلاقي في إسناد المناصب					
34	تغرس منظمتي القيم الأخلاقية العليا في نفوس أعضائها					

35	تنعكس حقيقة العدالة في منظمتي عبر استيعاب الأخلاق والقانون						
36	تتضمن سلوكيات العمل أبعاد العدالة الأخلاقية						
37	تنسجم كافة الإجراءات الإدارية مع مفهوم العدالة الأخلاقية						
38	ترسخ منظمتي العدالة الأخلاقية في سياساتها المستقبلية						
39	تشعرني منظمتي بأن أدائي لواجباتي أمانة واجبة الأداء						
40	أدائي لعملي يجمع بين المصلحة العامة وقيم المجتمع						
41	أشعر بالسعادة من خلال عملي في منظمتي الحالية						
42	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن منظمتي أمام الآخرين						
43	أشعر بأن المشكلات التي في منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية						
44	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه منظمة أخرى بديلة						
45	المناخ الودي في منظمتي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها						
46	أشعر بأن عواطفي مرتبطة تجاه المنظمة التي أعمل بها حالياً						
47	أتفاعل مع الإجراءات في منظمتي كلما انعكست على عملي						
48	يعتبر عملي الحالي في هذه المنظمة فرصة مناسبة لي						
49	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في منظمة أخرى						
50	تقدم لي منظمتي مزايا غير متوافرة في منظمات أخرى						
51	بقائي في هذه المنظمة ينبع من حاجاتي المادية للعمل						
52	أشعر بصعوبة ترك العمل الحالي حتى مع وجود الرغبة في ذلك						
53	سأترك منظمتي إلى أخرى تقدم لي امتيازات أفضل						
54	إن المكاسب المادية هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي						
55	أسعى من خلال عملي لبلوغ مناصب أعلى تفيدني مادياً						
56	إن تركي لعملي بهذه المنظمة سينعكس مادياً على حياتي الوظيفية						
57	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به						
58	هناك فضل للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية						
59	أحرص على ما يجعل منظمتي تبلغ أهدافها						
60	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم في منظمتي الإدارية						
61	توفر منظمتي فرصة إظهار الطاقات لدى المرءوسين						
62	تعتبر منظمتي هي المنظمة التي أفضل العمل فيها						
63	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المنظمة						
64	أحرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو خسرت مادياً						

The Effect of the Organizational Justice on the Organizational Commitment

Fahmi Al-Fahdawi
Public Administration Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Mu'tah University - Jordan

Nash'at Al-Qatawnah
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Mu'tah University - Jordan

ABSTRACT

The present study aimed to identify the effects of the organizational justice on the organizational commitment of the employees of the central administrative departments of Al-Karak, Tafila and Ma'an Governorates.

For the purpose of the study, a 64-item questionnaire was developed. three questions and six hypotheses were set out.

The study population (n. 2444) consisted of all male and female employees working for the 18 respondent departments. A sample of (700) employees comprising (28.6%) of the study population was randomly selected. (631) questionnaires were returned which comprises (25.8%) of the target population.

The present study revealed the following findings:

1- Respondents' perspectives towards the organizational justice scored middle (3.1541 means).

2- Respondents' perspectives towards the organizational commitment scored middle (3.3940 means).

3- There was a strong and significant correlation between the organizational justice and the organizational commitment.

4- There was a statistical significant effect of the organizational justice on the organizational commitment.

5- There was a statistical significant difference between the respondents' perspectives towards the organizational justice attributed to demographic factors (experience, salary and age).

6- There was a statistical significant difference between the respondents' perspectives towards the organizational commitment attributed to demographic factors (qualification, experience and salary).

The study recommended the followings:

1. *Material and immaterial rewards to be connected directly with the requirements of the organizational justice achievement.*
2. *Administrative decisions and procedures to be made as neutral and just as possible.*
3. *Procedures related to the employees performance assessment to be reviewed. Routine and typical procedures should be avoided.*
4. *Departments should enhance organizational justice and commitment in themind of its members and to develop such concepts to a higher level.*

جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات

"دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني"

الأستاذ الدكتور/ عاصم الأعرجي

رئيس قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك

الأستاذ/ زاهر يوسف السيد

ماجستير إدارة عامة، مساعد بحث، جامعة اليرموك

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة بها، للتعامل مع تلك الأزمات، من خلال التعرف على مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) والمتمثلة في المراحل التالية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

كما حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير كل من العوامل البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، البيئية، بالإضافة إلى تأثير التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني في جاهزيتها في مواجهة الأزمات المختلفة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية باستخدام استبانة تم إعدادها لغايات الدارسة. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين (ضباط، وضباط صف، وفقاً للرتب العسكرية) في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها داخل حدود العاصمة عمان، بالإضافة إلى بعض المديريات التابعة لها في مختلف أنحاء المملكة، والبالغ عددهم عند إجراء الدراسة (1200) ضابط، وضابط صف، في حين اشتملت عينة الدراسة على (259) ضابطًا وضابط صف، أي ما نسبته (%21.58) من المجتمع الأصلي.

(*) تم تسلم البحث في نوفمبر 2002، وقُبِلَ للنشر في إبريل 2003

وقد تم تحليل الاستبانات المستردة والتي تمثلت في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام الاختبارات التالية: اختبار (T) لدراسة الفروق الإحصائية، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل الانحدار متعدد التدرج، ومعاملات ارتباط بيرسون، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

لذلك يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على مستوى الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، بالإضافة إلى استكشاف أهم نقاط الضعف والقوة التي تحد أو تزيد من جاهزيتها في مواجهة الأزمات، كما يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً، وتغطي جوانب أخرى لم تشملها الدراسة الحالية.

مقدمة:

تتعرض المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص في عصرنا الحاضر إلى تغيرات بيئية واقتصادية واجتماعية وسياسية ... إلخ. تتسم بسرعتها العالية والمستمرة بالإضافة إلى احتوائها على عنصر المفاجأة، واتسامها بحالة عدم التأكد، وعدم رتابة تغيراتها، وهذا بدوره يخلق أنواعاً متعددة ومتنوعة من الأزمات التي قد تواجه هذه المنظمات، وبالتالي فإن ذلك يتطلب من تلك المنظمات توافر نظام لإدارة الأزمات من أجل تحسين جاهزيتها في التعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها، كما يتطلب ذلك من القادة الإداريين أو متخذي القرار في تلك المنظمات امتلاك المهارات الضرورية للاستجابة لمثل تلك الأزمات والتعامل معها، وأن تتوافر لديهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وجوهرية في ضوء ندرة المعلومات وقلة الوقت، حتى تتمكن هذه المنظمات من تجاوز تلك الأزمات والاستمرار في تحقيق أهدافها، وضمان بقائها في ظل هذه التغيرات السريعة والمفاجئة.

والتعامل السليم مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث، أي أن يكون في مجال رد الفعل، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها، كما أن النظام

المتقدم هو الأكثر استعداداً للتعامل مع القضايا والأزمات، أما مشكلة العديد من دول العالم الثالث فتكمن في أنها تتعامل مع الأزمة بعد اندلاعها، والكارثة بعد انتشارها، والقضية الأمنية بعد تهديدها للنظام والمجتمع[1].

الدراسات السابقة:

تمهيداً لاستعراض الدارسات السابقة ذات العلاقة والمتاحة – سيتم استعراض عدد من المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات؛ لتسهيل متابعة أهم هذه الدراسات والتي سيتم تناولها لاحقاً.

إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvew) أي بمعنى لتقرر (To decide)، وتستخدم في الغالب بمعنى سلبي لتبين نقطة تحول في الأمراض الخطيرة والقاتلة والتي تؤدي عادة إلى الموت المحقق أو الشفاء التام[2].

كما ورد استخدام هذا المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين (Wet- Ji) وهما عبارة عن كلمتين: أولهما تعبر عن "الخطر" والأخرى عن "الفرصة" التي يمكن استثمارها، والبراعة في ذلك تكمن في تصور إمكان تحويل الأزمة، وما تستبطن من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة[3].

ويعرف قاموس وبستر "Webester" [4] الأزمة بأنها: نقطة تحول يحدث عندها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب. وتجدر بنا الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة، فهناك من يقوم بتعريف الأزمة من وجهة نظر سياسية، والآخر من وجهة نظر اقتصادية وهكذا، لذلك سوف يتم لاحقاً التركيز على مفهوم الأزمة، واستعراض هذا المفهوم من الناحية الإدارية والتنظيمية، وذلك لارتباطها بموضوع الدراسة.

وقد تعني الأزمة ببساطة أنها: "خروج الأمور عن نطاق التحكم والسيطرة، أو أن الأزمة إنما هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير

مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها أو درء أخطارها"[5].

وقد عرف فيليبس (Pheleps)[6] الأزمة بأنها: "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ، وتتسبب في حدوث عُطُل (خلل) في الأعمال التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي تُسبب الأذى أو الضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك". أما ميتروف وشرايفا ستافا (Mitroff & Shrivastava)[7] فقد عرفا الأزمة بأنها عبارة عن "الأحداث التي تهدد الأهداف ذات الأهمية والأولوية العليا في المنظمة، والمرتبطة ببقائها وتحقيق أهدافها".

وقد عرف ملبورن ورفاقه (Milburn et al.)[8] الأزمة التنظيمية بأنها عبارة عن: "فرصة للمنظمة في الوصول إلى أهدافها الحالية، أو تهديدات تواجه المنظمة بحيث تعيقها من الوصول إلى أهدافها وتقلص قدراتها لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف (الخضيري)[9] الأزمة بأنها: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشَكِّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها".

أما (هلال)[10] فقد عرف الأزمة بأنها: "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديدًا صريحًا وواضحًا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه". أما (أبو قحف)[11] فقد عرف الأزمة بأنها عبارة عن "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. أو هي: كل ما لا يمكن توقعه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية".

وقد عرف (الرازم)[12] الأزمة بأنها عبارة عن: "حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك (روتين) الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل". وأخيراً فقد عرفت (الدهان)[13] الأزمة على مستوى المنظمة

بأنها: "حالة إدراك لوضع يجابه مدير المنظمة، وهذا الوضع من شأنه أن يهدد أهداف المنظمة وقيمها، وتأتي الأزمة فجأة بإنذار أو بدونه، كما تعطي وقتاً قصيراً للاستجابة أو أنها حالة إدراك صاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا للمنظمة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهرية".

وفي الواقع ليست هناك طريقة موحدة أو نموذج واحد للتعامل مع جميع الأزمات بجميع أنواعها، ولكن الباحثين وأصحاب الخبرة والمتخصصين قد أوصوا – بناء على التجارب العلمية والعملية– بالأخذ بعدة أمور، وملاحظة مجموعة اعتبارات خلال مراحل إدارة الأزمات، وذلك من أجل احتوائها ومجابهتها بفعالية، وبالحد الأدنى من الضرر والتضحيات[14].

فقد وضح كلٌ من بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff)[15] من خلال دراسة حول كيفية الاستعداد والجاهزية للأزمات– أنه توجد خمس مراحل أساسية يمكن أن تدار من خلالها الأزمة، وأن هناك مخاطر وفرصًا مختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل الخمس بشكل ملائم، وأما مضامين وجود هذه المراحل الخمس فهي على النحو التالي:

1– مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: Early Warning Signals Detection Phase

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

2– مرحلة الاستعداد والوقاية: Preparation/ Prevention Phase

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأي علامات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي تعالجها قبل أن تُلحق الضرر بالمنظمة.

3– مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: Damage Containment Phase

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر– فمن المستحيل منع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكل النظم.

4- مرحلة استعادة النشاط: Recovery Phase

تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها، وتتضمن المرحلة عدة جوانب، منها استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف الجهود في مواجهة خطر واحد.

5- مرحلة التعلم: Learning Phase

تتضمن تلك المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرَّت بأزمات معينة. وكذلك التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي برغم أن هذا يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.

أما بالنسبة لمفهوم (الجاهزية) فإنه يعني التهيئة للتعامل مع حالة اللا تأكد والتغييرات الناتجة عن الأزمة. وقيل أيضاً بصدد (الجاهزية): "إنها مظلة استراتيجية تمثل خطوطاً عامة للتعامل مع البيئات المتشابكة وغير القابلة للتنبؤ". وهذا كله قد مهد لبلورة مفهوم وظيفي (للجاهزية) كما ساعد على تحديد مؤشرات عملية مؤسسة على مراحل إدارة الأزمة، لقياس مدى وجود (الجاهزية) وطبيعتها، حيث قيل: إن تحسين جاهزية المنظمة يعني تحسين إدارة الأزمات فيها والتي تتضمن خمس مراحل[16].

وقد عرف (الصعوب)[17] الجاهزية على مستوى أعمال الدفاع المدني بأنها: "الآليات والمعدات والأجهزة والمواد اللازمة لغرف التدخل أثناء عملها في معالجة آثار الكارثة، وهذا يشمل آليات الإنقاذ وآليات الإسعاف وآليات الإطفاء ومعدات البحث والتفتيش والأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم الرعاية الطبية والمواد التي يجب توافرها في مستودعات الطوارئ من لوازم عمل ميداني، بما في ذلك مواد الإعاشة والرعاية الصحية"، كما ذكر أن وسيلة الإنذار والاتصال تعتبر من أهم متطلبات الجاهزية أيضاً، لأنها أشبه بالسلاح الذي تستخدمه الأجهزة المعنية للسيطرة على الحالة الطارئة.

لذلك نجد أن إدارة الأزمات الجيدة والفعالة تعمل على تقليل الأضرار والأعطال التي قد تصاحب هذه الأزمات، وذلك من خلال الاهتمام بالإشارات المبكرة للمشكلات

والجاهزية والتحضير لهذه الأزمات[18].

حيث إن الجهود الوقائية في المنظمات تتطلب التحضير والجاهزية قبل ظهور الأزمات، وبشكل عام فإن التنبؤ الاستراتيجي والتخطيط الموقفي وتحليل الموضوعات المهمة، وتحليل "السيناريوهات" أمور تساعد في تزويد المنظمة بإطار أو منهج يمكنها من استخدامها في تجنب الأزمات[19].

فقد ذكر أوجستين (Augustine) عددًا من التحضيرات والتجهيزات المفيدة للمنظمة والضرورية للتعامل مع الأزمة، وهي كالتالي[20]:

1- تأسيس مركز أو وحدة للأزمات داخل المنظمة.

2- صياغة الخطط الموقفية.

3- توفير وجاهزية نظم الاتصالات داخل المنظمة واختبار كفاءتها.

وأخيراً فإن المنظمات تستطيع أن تصبح جاهزة لمواجهة الأزمة من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تخفف من هذه الأزمات، وهي على النحو التالي[21]:

1- تزويد الأفراد العاملين بمعلومات وتغذية راجعة عن المواقف السابقة التي واجهتها المنظمة.

2- أن تمتلك المنظمة هيكلاً تنظيميًا مرناً وقواعد تنظيمية آمنة تضمن تحقيق أهدافها.

3- وضع قيم وقوانين مؤسسية وشمولية للسيطرة بشكل آمن على المشكلات.

4- تعميم معتقدات وافتراضات مناسبة يتم تأسيسها بناء على اتجاهات المنظمة.

5- اتخاذ القرارات وتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الأفراد في المنظمة عند الحاجة إليها في التعامل مع الأزمات بشكل سريع.

6- جعل كل فرد في المنظمة مسئولاً عن المشكلة أو الأزمة التي قد تواجهها أو تتعرض لها.

7- تعليم وتدريب الأفراد في المنظمة بناء على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

8- استخدام الأفراد التقنيين والمتخصصين بإشراف وتعاون مع الأفراد الإداريين من ذوي الخبرة العالية.

وبعد الانتهاء من استعراض المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات، فإنه سوف يتم استعراض ما أمكن التوصل إليه من دراسات متعلقة بموضوع الدراسة، سواء في البيئة العربية أو الأجنبية على النحو التالي:

1- *دراسة (غادة عبد الله)*[22]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن، وشدة تأثير تلك الأزمات، بالإضافة إلى تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في هذه المصارف، وقياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهة الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المصارف العاملة في الأردن عرضة للأزمات الداخلية والخارجية معاً، بالإضافة إلى أن المصارف في الأردن أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية، مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية.

2- *دراسة (عاصم الأعرجي)*[23]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية (الوقائية والعلاجية) للعاملين في المصارف الأردنية تجاه الأزمات، والتعرف على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود "عملية توازن وتناسب طوعي" بين مستويات الميول الوقائية والعلاجية في مفاهيم و"سلوكيات" أفراد العينة من جهة، ومستويات "الجاهزية" من جهة أخرى.

ب- هناك تقارب بين الميول الوقائية، ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في المصارف المبحوثة، مع تفوق جزئي للميل الوقائي إلى العلاجي.

ج- وجود معوقات فعلية، ولكنها ضعيفة أمام التوازن الطوعي بين مستويات الوقائية والعلاجية ومستويات "الجاهزية"، يأتي في أولها "معوقات المعلومات والاتصالات"، ومن ثم "المعوقات التنظيمية"، وأخيراً "المعوقات الإنسانية".

3- *دراسة (عاصم الأعرجي ودقامسة)*[24]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحومدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة – منفردة ومجتمعة – في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- يتوفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والتعلم)، بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط).

ب- يتوافر نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.

ج- وجود خلل (محدودية توازن) في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

د- وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

4- *دراسة (عبد الغفور الزواهرة)*[25]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، والتعرف على أثر العوامل التالية: (الفنية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) سواء أكانت هذه العناصر منفردة أم مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين العوامل الفنية

مجتمعة ومستوى فاعلية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من (توفر المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) سواء أكانت هذه العناصر منفردة أم مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.

5- *دراسة ريلي (Reilly)*[26]:

تضمنت هذه الدراسة أهدافاً متعددة، أولاً هذه الدراسة اقترحت بناء مفهوم جديد، وهو الاستعداد والجاهزية للأزمة، كما قامت بإجراء اختبار تجريبي مبدئياً للتعرف على مدى مصداقية هذا المفهوم، من خلال الأبعاد التالية: (قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة، مدى توافر التخطيط الملائم، ومدى استشعار وتحسس المنظمة للأزمات محتملة الحدوث).

كما هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى وجود علاقة بين الخصائص التنظيمية المتمثلة في: (حجم المنظمة، الخبرة السابقة، المستوى الوظيفي) من جهة، ومدى جاهزية واستعداد المنظمة في مواجهة الأزمات من جهة أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين حجم المنظمة والجاهزية للأزمة، بحيث إن الزيادة في حجم المنظمة تصاحبها الزيادة في الجاهزية اللازمة لمواجهة الأزمات.

6- *دراسة ميتروف (Mitroff)*[27]:

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي استجاب لها (114) منظمة، تبيَّن امتـــــلاك (38%) من المجموع الكلي لهذه المنظمات وحدات لإدارة الأزمات، وأن هذه المنظمات ذات خبرة كبيرة في الأزمات عن غيرها من المنظمات المتبقية، كما تبين من خلال المسح الميداني لهذه الدراسة أن المنظمات التي تمتلك وحدات لإدارة الأزمات تهتم بالإجراءات الوقائية أكثر من باقي المنظمات الأخرى.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المنهجية الفعالة في مجابهة ومواجهة الأزمات

تتضمن المراحل الخمس التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

7- دراسة وزنبليت *(Wisenblit)*[28]:

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مسح ميداني للشركات الأمريكية، بهدف تحديد كيفية انتشار التخطيط لإدارة الأزمات فيها. ومن خلال توزيع (1953) استبانة صممت لهذه الدراسة على مختلف الشركات، فقد تمت الاستجابة من قبل (166) شركة، وتبين أن أكثر من (55%) من هذه الشركات لديها خطة لإدارة الأزمات، وقد بينت هذه الدراسة أن المنظمات التي تضم أعدادًا كبيرة من العاملين، وتمتلك حجم مبيعات مرتفعًا، ولديها خطط لإدارة الأزمات على مدى (13) سنة فأكثر، بينما المنظمات الصغيرة من النادر وجود خطط فيها لإدارة الأزمات، وإن وجدت فتكون على المدى القصير.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات يستطيع أن يقلل الآثار السلبية للأزمة التي قد تصيب المنظمة، كما أن التخطيط يجعل المدراء أكثر تحسساً في تحديد نقاط القوة والضعف للنظام الموجود في المنظمة، ويشعرهم بالحاجة إلى طرق أفضل للوقاية من الأزمات، كما أن التخطيط للأزمات يجعل المنظمة قادرة على تحويل الأزمة إلى فرصة.

8- دراسة كوفور *(Kovoor)*[29]:

تم من خلال هذه الدراسة إجراء دراسة شاملة لاستعداد وجاهزية (9) منظمات تقنية للأزمات، بحيث أجريت مقابلة مع (185) فردًا من مواقع وظيفية ومستويات تنظيمية متنوعة. كما بينت هذه الدراسة أننا نعيش اليوم في عالم من التكنولوجيات الخطيرة والتي قد تقود في الأساس إلى خلق أزمات فاجعة، لذلك فإن هذه الدراسة وجدت أن المنظمات التقنية غير المستعدة وذات الجاهزية لمنع واحتواء الأزمة تنعدم لديها كفاءة التقييم الذي تقوم به هذه المنظمات للتعرف على مدى قابليتها للإصابة بالأزمة، ويكون التخطيط للأزمة مشتتًا ومتناثرًا، بالإضافة إلى عدم فهم المظاهر الإنسانية والاجتماعية من قبل هذه المنظمات.

وباختصار فإن نظم إدارة الأزمات الموجودة في هذه المنظمات لا تُعَنْوِنْ أو تُوجِّه تعقيدات النظم التكنولوجية والأزمات التنظيمية.

كما اعتبرت هذه الدراسة أن نتائج الكوارث التكنولوجية الفاجعة تنجم عن عدم كفاية الاستعداد والتحضير للأزمة.

9- دراسة كاش ودارلنج (Kash & Darling)[30]:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية التعامل بشكل رئيس مع ديناميكية البيئة التي تواجه قطاعات الأعمال في الوقت الحالي، كما أوضحت هذه الدراسة أنه بالرغم من جميع الجهود التي تضعها الشركة لتقليص المتغيرات البيئية، فإن الأزمات من المحتمل حدوثها، ولكن من الممكن إدارتها، كما تم من خلال هذه الدراسة مراجعة الأزمات العديدة التي قد تواجه قطاعات الأعمال خلال الوقت الحاضر، وذلك للتعرف على طبيعة الأزمات وتحديدها، ومن ثم بيان مكونات الأزمة وذلك من خلال استعراضها بشكل تخطيطي، وبيان الإجراءات الوقائية والتدخلات اللازمة لمواجهة الأزمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات ذات الجاهزية والتخطيط للأزمات تتمتع بقدرة أفضل للسيطرة والتحكم في مثل هذه الأزمات بشكل أكثر فعالية ونجاحاً، وذلك في ضوء التقدم في استخدام التخطيط الاستراتيجي والموقفي والتنبؤ، مما يخلق المرونة لهذه الشركات في تحديد المواقف وإجراء الإعدادات والتجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمة.

10- دراسة باتون وفلِن (Paton & Flin)[31]:

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص مصادر الضغط والتي غالباً ما تعيق مدراء الطوارئ في الاستجابة للكارثة أو الأزمة، وأوضحت أن هذه الضغوط إما أن تكون بيئية، مثل (ضغط الوقت، درجة الخطر)، أو تكون تنظيمية مثل (البيروقراطية، مدى ملاءمة المعلومات، تأييد القرارات والنظم الإدارية)، وإما تكون عملية مثل (السيطرة على الأحداث، اتخاذ القرار، إدارة الفريق)، وبالتالي يتطلب ذلك من مدراء الطوارئ الأخذ بعين الاعتبار والاهتمام بهذه الضغوط التي قد تواجههم أثناء الأزمات.

كما بينت هذه الدراسة أن الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيائية مثل (التعب والراحة)، والعوامل النفسية مثل (مستويات الضغط الوظيفي العالية)، لها دور في التأثير على هذه الضغوط التي قد تواجه مدراء الطوارئ في المنظمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هذه الضغوط الأساسية يمكن تجاوزها بواسطة إدارة الطوارئ، من خلال (التخطيط، الاتصال والتنسيق، إدارة وتطوير الفريق، التدريب، نظم اتخاذ القرارات، وتطوير القدرات) فإن كل ذلك يؤدي إلى تطوير وتحسين فعالية استجابة الإدارة، وتقليل الضغوط التي تواجهها المنظمات.

11- *دراسة ألكساندر (Alexander)*[32]:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طرق الإعداد المختلفة (السيناريوهات) والتي يمكن استخدامها في التخطيط للطوارئ، كما بينت أنه في حقل إدارة الطوارئ فإن السيناريو هو بناء أسلوب يعتمد على الأحداث السابقة، وبناء افتراض يعتمد على الأحداث المستقبلية للمشكلات التي قد تصيب المنظمة أو المحتمل حدوثها.

كما بينت هذه الدراسة كيفية استخدام "السيناريوهات" فى المنظمة، وتقييمها كوسائل لتحضير وتجهيز مدراء طوارئ مدربين لمواجهة المواقف الصعبة وغير النظمية المصحوبة بالضغوط، والتي يمكن أن تواجه هؤلاء المدراء من خلال تأدية الوظائف المطلوبة منهم أو الموكلة إليهم من قبل المنظمة.

كما بينت هذه الدراسة أنه من الملائم والمناسب تعليم مدراء الطوارئ كيفية الاستفادة من مناهج الإعداد (السيناريوهات) كقاعدة لبناء خطط الكوارث، وذلك لأن السيناريو يوضح حجم وطبيعة المصادر المطلوبة لمواجهة مصادر الخطر وكيفية توزيع هذه الموارد. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مناهج الإعداد (السيناريوهات) تعتبر مفيدة لمدراء الطوارئ في تطوير مهاراتهم مثل إدارة الوقت والأطر المعرفية والإدراكية، وإدارة الفريق، واتخاذ القرارات تحت الضغوط.

12- دراسة شونغ ونيو (Chong & Nyaw)[33]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية ومدى استعداد الشركات في هونغ كونغ لمواجهة الأزمات. واشتملت هذه الدراسة على المدراء التنفيذيين للشركات في هونغ كونغ، بحيث تمت الاستجابة من قبل (92) شركة من أصل (359) شركة أي مانسبته (25.63%). وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود عدد قليل من الشركات في هونغ كونغ التي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات والبالغ عددها (21) شركة.

ب- بينت هذه الدراسة أن أكثر من (50%) من الشركات التي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات تعود ملكيتها إلى شركات أجنبية، وأن أكثر الشركات الأجنبية امتلاكاً لخطط إدارة الأزمات هي الشركات الأمريكية.

ج- وجدت هذه الدراسة (28.6%) من الشركات في هونغ كونغ والتي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات أنها تعتمد على مستشارين من خارج الشركة، وشركات أخرى في السيطرة على عملية الاتصالات أثناء الأزمة. بينما وجدت دراسة (Wisenblit) أن (66%) من الشركات الأمريكية لديها خطط خاصة بعملية الاتصالات أثناء الأزمة ويتم استخدامها عن طريق الإدارات الداخلية لديها. كما تبين أن أقل من (40%) من الشركات في هونغ كونغ لديها أيضاً خطط للاتصالات أثناء الأزمة.

د- أغلبية الشركات في هونغ كونغ ترى أن المراجعة المستمرة وتأسيس نظام إنذار مبكر أكثر فاعلية يعتبر من العوامل الضرورية لتحسين أداء خطط إدارة الأزمات، وهذا يختلف بشكل واضح عن الشركات الأمريكية التي تقوم بالاختبارات المتكررة لخطط إدارة الأزمات كوسيلة لمراجعتها وتحسينها باستمرار.

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم ودراسات سابقة ذات علاقة بإدارة الأزمات يتبين أن هناك حاجة للمزيد من التأكيد على المنظور الشمولي حيث إن غالبية الدراسات السابقة المذكورة كانت مؤكدة على جوانب تخصصية محددة. وهكذا جاء هدف هذه الدراسة للاستفادة من أطروحات ونتائج تلك الدراسات قدر الإمكان، وعن طريق تبني منظور شمولي وتأسيسي على ذلك، تم بناء فرضيات الدراسة التي سيتم توضيحها لاحقاً.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما المستوى العام للجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، ومدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الإجراءات الوقائية والعلاجية) المتبعة في تلك المديريات لمواجهة الأزمات المختلفة؟

2- ما مدى تأثير الخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين في هذه المديريات في مستويات جاهزيتها في التعامل مع الأزمات؟

3- ما مدى تأثير كل من العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بمراحلها الخمس مجتمعة؟

4- ما مدى وجود فروق في مستويات الجاهزية بين الموظفين العاملين في المستويات الدنيا (التنفيذية)، والموظفين العاملين في المستويات العليا (القيادية) في هذه المديريات في التعامل مع الأزمات الناشئة والمحتمل حدوثها؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع ما تواجهه المنظمات من أزمات متعددة ومتنوعة، وهذا يتطلب منها استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الأزمات، وقد لا يتحقق هذا إذا لم تكن على علم ودراية واهتمام كافٍ في مجال إدارة الأزمات.

كما جاءت أهمية هذه الدراسة نظراً لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، وذلك من خلال تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، من أجل المحافظة على السلامة العامة لهم، كما أن طبيعة أعمالها وواجباتها بحد ذاتها تتطلب مواجهة الأزمات بشكل مستمر، وهذا يتطلب من المديرية مستويات عالية من الجاهزية لتحقيق الاستجابة السريعة للأزمات التي قد تواجهها، والتي يحتمل حدوثها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على مستويات الجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في التعامل مع الأزمات التي قد تواجهها، والتي يحتمل حدوثها، بالإضافة إلى تفحص الإجراءات الوقائية والعلاجية المتبعة في تلك المديريات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وذلك من خلال مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات المتعارف عليها، وهي على النحو التالي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

2- التعرف على مدى تأثير كل من العوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية في مستويات الجاهزية في هذه المديريات للتعامل مع الأزمات المختلفة.

3- بيان مدى تأثير التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني في جاهزيتها في مواجهة الأزمات.

فرضيات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على "الفرضيات" التالية:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات مع بعضها والتي تمثل المستوى العام للجاهزية المتوافرة في المديرية العامة للدفاع المدني والمديريات التابعة لها والمتمثلة في (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني والمديريات التابعة لها تعزى للخصائص الديموجرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص الوظيفي، عدد الدورات المجتازة في مجال التخصص الوظيفي) للموظفين العاملين بها.

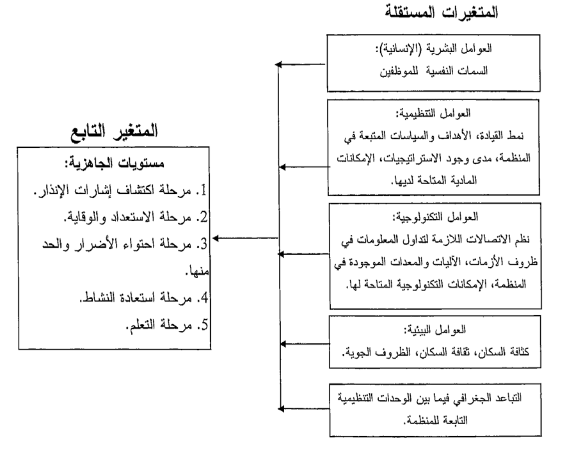
3- عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني والمديريات التابعة لها بمراحلها الخمس.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تعزى للمستويات الوظيفية (القيادية والتنفيذية) للموظفين العاملين بها.

نموذج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف و"فرضيات" الدراسة، قام الباحثان ببناء نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، وفيما يلي سوف يتم بيان المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



* المصدر: الباحثان.

التعريفات الإجرائية (المصطلحات البحثية):

أولاً: مستويات الجاهزية:

تتمثل هذه المستويات في المراحل الخمس لإدارة الأزمات، وهكذا فإن مستويات وجود هذه المراحل الخمس هي مستويات وجود (الجاهزية)، أما مضامين هذه المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات فقد عرفت كما يلي[34]:

1- "اكتشاف إشارات الإنذار": تعني هذه المرحلة عمليات تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع أزمة ما.

2- "الاستعداد والوقاية": تعني هذه المرحلة عمليات التهيؤ والاستعداد، والتحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد تجنبها، أو الإقلال من تأثيراتها السلبية.

3- "احتواء الأضرار والحد منها": تعني هذه المرحلة عمليات تنفيذ ما خطط له في مرحلة "الاستعداد والوقاية"، وما ظهرت الحاجة لتبنيه للحد من الأضرار الواقعة فعلياً عند وقوع الأزمة، وللحيلولة دون انتشارها وتفاقمها.

4- "استعادة النشاط": هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري الذي يمرُّ بأزمة والذي نجح في "احتواء أضرار" تلك الأزمة لغرض استعادة توازنه، ومقدرته على ممارسة أعماله وأنشطته الاعتيادية كما كان الأمر قبل تعرضه للأزمة المقصودة.

5- "التعلم": هو الذي يجسم المرحلة الأخيرة من مراحل "إدارة الأزمات"، ويعني عملية بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها في الخطوات الأربع السابقة ضماناً لمستويات أعلى من (الجاهزية) في التعامل مع أزمات المستقبل.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الجاهزية:

هي العوامل التي من المحتمل أن تؤثر في مستويات الجاهزية للمنظمة في مواجهة الأزمات، وهذه العوامل هي على النحو التالي:

1- الخصائص الديموجرافية: تتمثل في السمات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي، التخصص الوظيفي، عدد الدورات المجتازة من قبل الموظف في مجال تخصصه الوظيفي) والتي يتمتع بها الموظفون العاملون في المنظمة.

2- العوامل البشرية (الإنسانية): وتتمثل هذه العوامل في السمات النفسية للموظفين العاملين في المنظمة.

3- العوامل التنظيمية: تتمثل في نمط القيادة الإدارية المتبعة في المنظمة، والأهداف والسياسات المتبعة بها، ومدى وجود الاستراتيجيات الموضوعة من قبلها لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها، والإمكانات المادية المتوافرة لدى المنظمة.

4- العوامل التكنولوجية: تتمثل في نظم الاتصالات الموجودة في المنظمة واللازمة لتداول المعلومات أثناء الأزمات، والآليات والمعدات الموجودة في المنظمة، والإمكانات التكنولوجية المتوافرة في المنظمة واللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها.

5- العوامل البيئية: تتمثل في مدى تأثير كثافة السكان، وثقافة السكان، والظروف الجوية غير الاعتيادية في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المحتمل حدوثها.

6- التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة: تتمثل في مدى تأثير تباعد المسافات بين المراكز التابعة للمنظمة والمركز الرئيس للمنظمة في السيطرة على الأزمات.

ثالثًا: الرتب العسكرية:

وهي عبارة عن الرتب التي يتمتع بها الموظفون العاملون في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها من مختلف الرتب سواء أكانوا ضباطاً أم ضباط صف أم أفرادًا.

- الضابط: هو الموظف الذي يتمتع برتبة ملازم فما فوق.
- ضابط صف: وهو الموظف الذي يتمتع برتبة وكيل أول فما دون.
- الفرد: هو الموظف الذي لا يحمل أياً من الرتب ويطلق عليه لقب جندي.

منهجية الدراسة:

أ- أسلوب الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يعتمد على أسلوبين هما:

- *الأسلوب النظري:* وذلك من خلال الاطلاع على المراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية السابقة والحديثة المتوافرة في المكتبات وذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- *الأسلوب الميداني:* بحيث سوف يتم الاعتماد على المقابلات الميدانية والمسح الإحصائي الميداني لعينة مختارة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني وبعض المديريات التابعة لها ضمن محافظة العاصمة (عمّان) وبعض المحافظات المختلفة داخل المملكة، وذلك باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض.

ب- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في محافظة عمّان وبعض محافظات المملكة، والذين يقومون بالوظائف الإدارية والميدانية، وذلك تبعاً للمسميات الوظيفية لهم وفقاً للرتب العسكرية الذين يتمتعون بالرتب العسكرية من ضباط وضباط صف) والبالغ عددهم عند إجراء الدراسة (1200)[1] موظف، وقد تم استثناء الأفراد وفقاً للرتب العسكرية.

ج- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (259) موظفاً يعملون في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، وتمثل ما نسبته (21.58%) من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم توزيع (342) استبانة على أفراد المجتمع الأصلي أي بنسبة(28.5%) وضمن الإمكانات المتاحة للباحثين، وقد تم إرجاع (265) استبانة واستبعاد (6) استبانات لعدم

---

(1) رقم تقريبي نظراً لتحفظ المديرية العامة للدفاع المدني الأردني على ذلك باعتبارها معلومات سرية وعسكرية.

اكتمال الإجابات على الفقرات الموجود بها بشكل كامل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة بشكل نهائي والصالحة لغايات الدراسة (259) استبانة، أي بنسبة استرداد (75.7%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وتجدر الإشارة إلى أن عينة الدراسة اشتملت على الموظفين العاملين في المستويـــات القيادية والإشرافية والبالغ عددهم عند إجراء الدارسة (131) موظفاً، أي ما نسبته (10.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي، بالإضافة إلى الموظفين العاملين في المستويات التنفيذية والبالغ عددهم (128) موظفاً أي ما نسبته (10.68%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

د- أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبانة(1) أعدّها الباحثان من خلال الإطلاع على مجموعة من الدراسات والمقالات والأبحاث والكتب ورسائل الماجستير ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بحيث تم الاعتماد في تصميم فقرات الاستبانة على الدراسات التالية:

1- دراسة (عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة)(35): "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، وذلك في فقرات الجاهزية من (1- 26).

2- الدراسات الأجنبية التي تم استعراضها سابقاً، وذلك في فقرات العوامل المؤثرة في الجاهزية من (1- 25).

هـ- صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، فقد تم عرضها على محكمين من قسم الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية، حيث وافق المحكمون على قياس فقرات الاستبانة للهدف المطلوب، مع إجراء تعديلات لغوية في صياغة بعض الفقرات، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات المشار إليها من قبل المحكمين. ولغرض التحقق

---

(1) انظر الملحق رقم (1).

من ثبات الأداة فقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وذلك للتعرف على معامل الثبات لفقرات الاستبانة لكي يتم التأكد من عدم حصول أداة الدراسة على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها واستخدام أداة القياس ذاتها في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى، كما تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات لفقرات الجاهزية بلغ (87.1%)، في حين بلغ معامل الثبات لفقرات العوامل المؤثرة في الجاهزية (91.6%).

و- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تمت الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences -SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لخدمة أغراض هذا البحث، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية: تضمنت استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والتكرارات، بغرض الحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح هيكل أو تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه.

2- اختبار الثبات (Reliability Test): تم استخدام هذا الاختبار بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها.

3- اختبار معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient): تم استخدام هذا الاختبار بغرض قياس العلاقات والارتباطات بين متغيرات هذه الدراسة.

4- اختبار (ت) (T-Test) لدراسة الفروق الإحصائية، وذلك لإثبات الفرضيات الخاصة بذلك، ويجري عادة استخدام هذا الاختبار عند المقارنة بين عينتين مستقلتين.

5- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والذي يتم استخدامه عند المقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر.

6- اختبار تحليل الانحدار متعدد التدرج Stepwise Multiple Regression Analysis: والذي يتم استخدامه لقياس علاقات السبب والتأثير بين متغيرات الدراسة (Cause-Effect Relationship).

ي – محددات الدراسة:

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أهم الصعوبات والمحددات التي واجهتها هذه الدراسة خلال فترة إعدادها وتنفيذها، وفيما يلي أهم هذه الصعوبات:

1- تردد وخوف بعض الموظفين في الإجابة بموضوعية عن أسئلة الدراسة، وذلك لاعتبارهم أن الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة حساسة، وأن طبيعة أعمالهم العسكرية تتطلب السرية التامة.

2- استغراق الوقت الطويل في جمع الاستبانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بسبب الإجراءات الروتينية المتبعة من قبل المنظمة قيد الدراسة بصدد توزيع هذه الاستبانات نظراً لما تتمتع به من الصفة العسكرية.

تحليل النتائج:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بمدى توافر نظام للجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه الجاهزية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المديرية، سواء أكانوا ضباطاً أم ضباط صف وفقاً للرتب العسكرية، والذين يقومون بالأعمال الإدارية والميدانية كما أنه تم استثناء الموظفين الذين يعتبرون أفراداً وفقاً للرتب العسكرية.

أ- وصف خصائص عينة الدراسة:

قام الباحثان باختيار مجموعة من الخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والذين شملتهم الدراسة، من أجل التعرف على بعض الحقائق الأساسية عنهم.

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدارسة وفقاً للخصائص الديموجرافية

المتغير		التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	258	99.6
	أنثى	1	0.4
العمر	30 سنة فأقل	71	27.4
	31-40 سنة	163	62.9
	41 سنة فأكثر	25	9.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	128	49.4
	دبلوم متوسط	28	10.8
	بكالوريوس	98	37.8
	دراسات عليا	5	1.9
التخصص الأكاديمي	أدبي	125	48.3
	علمي	96	37.1
	تجاري	13	5.0
	صناعي	17	6.6
	زراعي	8	3.1
المستوى الوظيفي	مدير	7	2.7
	مساعد مدير	12	4.6
	رئيس قسم (ركن)	54	20.8
	مسئول	58	22.4
	وظائف أخرى	128	49.4
مدة الخدمة	3 سنوات فأقل	18	6.9
	4-7 سنوات	41	15.8
	8-11 سنة	43	16.6
	12-15 سنة	85	32.8
	16 سنة فأكثر	72	27.8
عدد الدورات	3 دورات	54	20.8
	4-7 دورات	90	34.7
	8-11 دورة	38	14.7
	12-15 دورة	33	12.7
	16 دورة فأكثر	44	17.0

ب- أسئلة الدراسة ومناقشة إجاباتها:

تم من خلال هذا الجزء استعراض أسئلة الدراسة (فقرات الاستبانة المصممة للدراسة) ومناقشة الإجابات المقدمة من قبل أفراد العينة، ولتحقيق ذلك الغرض سوف يتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على آراء أفراد العينة عن مدى توفر عناصر الجاهزية في المديرية للتعامل مع الأزمات ومدى تأثير العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية للمديرية في جاهزيتها في التعامل مع هذه الأزمات.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام مقياس (ليكرت) لبيان درجة الموافقة من خلال إجابات أفراد العينة والمتمثلة في (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، بحيث تم تقسيم الإجابات إلى ثلاثة مستويات: عالٍ، متوسط، متدنٍ، والجدير بالذكر أن المدى من (1 إلى أقل من 2.5) للوسط الحسابي يشير إلى مستوى الموافقة بشكل متدنٍ، والمدى من (2.5 إلى أقل من 3.5) يدل على مستوى الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بشكل متوسط، والمدى من (3.5–5) للوسط الحسابي يكون دالاً على مستوى عالٍ من الموافقة.

وقد تم استعراض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة من خلال توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر عناصر الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها من خلال المراحل الخمس لإدارة الأزمات منفردة ومجتمعة، ومن ثم بيان إجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية في جاهزية المديرية في التعامل مع الأزمات منفردة ومجتمعة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج على النحو التالي:

أولاً: ما المستوى العام للجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، ومدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الإجراءات الوقائية والعلاجية) المتبعة في تلك المديريات لمواجهة الأزمات؟

وللتعرف على المستوى العام للجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني من خلال مدى توافر المراحل الخمس لإدارة الأزمات منفردة ومجتمعة، فقد تم استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الجاهزية في الاستبانة المخصصة لهذه الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (2)

آراء أفراد العينة نحو مدى توافر المراحل الخمس لإدارة الأزمات منفردة ومجتمعة

رقم الفقرة	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اكتشاف إشارات الإنذار	4.40	0.53	عالية
2	الاستعداد والوقاية	4.45	0.46	عالية
3	احتواء الأضرار	4.17	0.44	عالية
4	استعادة النشاط	4.32	0.57	عالية
5	التعلم	4.40	0.62	عالية
	المراحل الخمس مجتمعة	4.35	0.37	عالية

يتبين من الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة نحو مدى توافر نظام الجاهزية في المراحل الخمس (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم)، والتي تقع ضمن مدى الموافقة العالية من (3.5 -5) بشكل منفصل لكل مرحلة من هذه المراحل، ويُلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة نحو توافر نظام (الجاهزية) في المراحل الخمس لإدارة الأزمات مجتمعة بلغ (4.35) وبانحراف معياري (0.37)، وهو يقع ضمن مدى الموافقة العالية من (3.5-5)، وهذا يشير إلى أنه يتوافر نظام للجاهزية في مواجهة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني بدرجة عالية نسبياً.

ويلاحظ من الجدول رقم (2) أن توافر العناصر الأساسية لنظام الجاهزية في مواجهة الأزمات في كل مرحلة من المراحل الخمس لإدارة الأزمات كان يقع ضمن مدى الموافقة العالية من (3.5-5)، إذ إنه من الطبيعي أن تتوافر عناصر مراحل نظام الجاهزية في مواجهة الأزمات بنفس الدرجة، لأن هذه المراحل مكملة لبعضها البعض ضمن نظام واحد بحيث تشكل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

كما تشير هذه النتائج إلى أن المديرية العامة للدفاع المدني الأردني تمتلك قدرة عالية في اكتشاف مؤشرات احتمال حدوث الأزمات، والاستعداد والوقاية من الأزمات المحتمل حدوثها، واحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات عند حدوثها والحد منها،

واستعادة النشاط عند حدوث الأزمات لممارسة أنشطتها الاعتيادية، والتعلم من الأزمات السابقة للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها مستقبلاً، كما يلاحظ من الوصف السابق لنتائج المراحل الأساسية أن العناصر الأساسية اللازم توافرها لإدارة الأزمات بكفاءة تتوافر بدرجة موافقة عالية نسبياً في جميع المراحل الخمس، سواء أكانت في المراحل التي تمثل الجوانب الوقائية وهي (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة التعلم)، أم في المراحل التي تمثل الجوانب العلاجية (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط) وهذا مؤشر جيد على أن الجهود المبذولة هي جهود وقائية وجهود علاجية في مواجهة الأزمات عند حدوثها والمحتمل وقوعها، وهذا يدل على قدرة المديرية العالية في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتدابير الاحترازية لمنع حدوث الأزمات الممكن وقوعها، وقدرتها العالية في اتخاذ الإجراءات العلاجية والفورية للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.

إننا نجد أن النتائج السابقة المتمثلة في وجود مستويات جاهزية مرتفعة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني من خلال المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها لا تتفق مع دراسة (الأعرجي ودقامسة)[36] والتي كشفت عن وجود خلل (محدودية توازن) في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وجدا أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل النظام المتكامل لإدارة الأزمات.

ثانياً: ما مدى تأثير كل من العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في مستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة؟

للتعرف على مدى تأثير كل من هذه العوامل منفردة ومجتمعة، فقد تم بيان إجابات وآراء أفراد العينة نحو مدى تأثير كل من العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية في نظام الجاهزية المتوافر

لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات عند حدوثها والمحتمل وقوعها، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل من هذه العوامل منفردة ومجتمعة على النحو التالي:

جدول رقم (3)

آراء أفراد العينة نحو العوامل المحتمل تأثيرها منفردة ومجتمعة في نظام الجاهزية بمراحله الخمس مجتمعة

رقم الفقرة	العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الإنسانية	1.97	0.83	متدنية
2	التنظيمية	2.45	0.52	متدنية
3	التكنولوجية	2.48	0.43	متدنية
4	التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية	3.89	0.74	عالية
5	البيئيــــــة	3.97	0.79	عالية
	العوامل المحتمل تأثيرها مجتمعة	2.95	0.56	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لآراء العينة نحو التأثير المحتمل للعوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية والتباعد الجغرافي والبيئية مجتمعة في نظام الجاهزية بلغ (2.95) وبانحراف معياري (0.56)، وهو يقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة، وهذا يدل على أن تأثير هذه العوامل مجتمعة في نظام الجاهزية هو تأثير ذو درجات متوسطة، وهذا يتطلب من المديرية العامة للدفاع المدني الأردني الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات تلك العوامل، سواء أكانت إيجابية أم سلبية حتى تتمكن من الاستمرار في جاهزيتها العالية في مواجهة الأزمات كما بينتها نتائج المتوسطات الحسابية سابقاً للمراحل الخمس لإدارة الأزمات المكونة لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات.

كما يلاحظ أخيراً من الجدول رقم (5) أن التأثير المحتمل لكل من هذه العوامل كما بينتها نتائج المتوسطات الحسابية في نظام الجاهزية المتوافر لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات يمكن ترتيبها تنازلياً ضمن مدى الموافقة لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي: العوامل البيئية، ومن ثم التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية،

تليها العوامل التكنولوجية، ثم التنظيمية، وأخيراً العوامل الإنسانية.

ج- اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي سوف يتم عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، والتي تمثل المستوى العام للجاهزية المتوافرة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (4)

نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) مع بعضها البعض

مراحل الجاهزية	اكتشاف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم
اكتشاف إشارات الإنذار	1	*0.4599	*0.3371	*0.2485	*0.2108
الاستعداد والوقاية	–	1	*0.5970	*0.3864	*0.5059
احتواء الأضرار	–	–	1	*0.3564	*0.4010
استعادة النشاط	–	–	–	1	*0.3533
التعلم	–	–	–	–	1

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (4) وجود علاقات ارتباط إيجابية بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية)، وهذا ينفي الفرضية الأولى على عدميتها، بحيث نجد أن قيمة معاملات الارتباط للمراحل الخمس لنظام الجاهزية دالة إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)، ويلاحظ من الجدول أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين مرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة احتواء الأضرار، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.597)، وهذا يدل على وجود ارتباطات متداخلة ومتجانسة بين الإجراءات الوقائية والعلاجية المتبعة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها.

ويلاحظ من النتائج السابقة في الجدول رقم (4) والمتمثلة في وجود ارتباطات بين المراحل الخمس لنظام الجاهزية أنها تنسجم مع نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو توافر عناصر المراحل الخمس لنظام الجاهزية، والتي بينت وجود نظام للجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بدرجات عالية في كل مرحلة من المراحل الخمس للتعامل مع الأزمات عند حدوثها والمحتمل وقوعها. كما تنسجم نتائج "الفرضية" الأولى مع دراسة (الأعرجي ودقامسة)[37] التي توصلت أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، إذ أنه من المفترض أن تتوافر العناصر الأساسية في كل مرحلة من المراحل الخمس لنظام الجاهزية بنفس المستوى أو الدرجة، باعتبار أن هذه المراحل تُشكّل في مجملها ترابطات وتداخلات فيما بينها لكونها تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

وأخيراً نجد أن نتائج الفرضية الأولى أيضاً تنسجم مع دراسة ميتروف (Mitroff)[38] والتي توصلت إلى أن المنهجية الفعالة في مواجهة ومجابهة الأزمات تتضمن المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات المتمثلة في المراحل التالية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

الفرضية الثانية: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تُعزى للخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في مستويات الجاهزية وفقاً للخصائص الديموجرافية

الخصائص الديمجرافية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف
العمـــــر	0.175	2	0.0876	0.629	0.534
المؤهل العلمي	0.302	3	0.101	0.723	0.539
التخصص	0.639	4	0.160	1.147	0.335
المستوى الوظيفي	0.061	4	0.0153	0.110	0.979
الخبـــــرة	0.371	4	0.0926	0.665	0.617
عدد الدورات	0.589	4	0.147	1.056	0.379
الخطـــأ	33.031	237	0.139	–	–
المجموع	4932.219	259	–	–	–

يلاحظ من الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين المتعدد بين الخصائص الديموجرافية للموظفين ومستويات الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، بحيث يظهر من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستويات الجاهزية تعزى للخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها، وتشير قيم (ف) المحسوبة للخصائص الديموجرافية أن الفروق غير دالة إحصائياً، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية على عدميتها.

ويمكن تفسير نتائج الفرضية الثانية إلى أنه يمكن – نظراً لما تتمتع به المنظمة قيد الدراسة من السمات العسكرية ووحدة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ووحدة الأوامر الصادرة عنها لتنفيذ هذه الأهداف ألا توجد فروق في مستويات الجاهزية تعزى للخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها.

ويمكن تفسير نتائج الفرضية الثانية على أن مستويات الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تتجاوز الخصائص الديموجرافية للموظفين العاملين بها وارتباطها بالأهداف والواجبات العامة التي تسعى المديرية لتحقيقها من خلال تقديم خدماتها الإنسانية التي وجدت من أجلها والمتمثلة أولاً وأخيراً في المحافظة على السلامة العامة للمواطنين.

الفرضية الثالثة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجتمعة في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة بمراحلها الخمس مجتمعة". ولقد تم استخدام تحليل الانحدار متعدد التدرج لاختبار هذه الفرضية كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار متعدد التدرج

لبيان العوامل المؤثرة في الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة

العوامل المؤثرة في الجاهزية	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	قيمة ف	التغير في معامل التحديد	قيمة ت
البشـــريـــــة	0.19	0.04	*9.38	0.04	*3.063
التباعد الجغرافي	0.25	0.06	*8.81	0.02	*2.823
التكنولوجية	0.29	0.08	*7.82	0.02	*2.357
التنظيميـــة	0.29	0.08	*5.86	0.00	0.190
البيئيـــــة	0.31	0.09	*5.29	0.01	1.686

* قيمتي (ف، ت) دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (6) معامل الارتباط المتعدد بين العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة من جهة، ومستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة من جهة أخرى، بحيث بلغت قيمة هذا المعامل (0.31)، وقد وضحت هذه العوامل (0.09) من التباين الكلي في مستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة من جهة أخرى، وتشير قيمة (ف) المحسوبة والبالغة (5.29) إلى أن هذا التباين دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ينفي الفرضية العدمية الثالثة. أما فيما يتعلق بمستوى العوامل المؤثرة بشكل مستقل فنجد أن العوامل البشرية والتكنولوجية والتباعد الجغرافي قد شرحت كل منها على التوالي (0.04)، (0.02)، (0.02) من التباين الكلي في مستويات الجاهزية مجتمعة، كما نجد أن تأثير هذه المتغيرات بشكل مستقل دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما وضحته قيم (ت) لكل منها (3.063)، (2.357)،(2.823) على التوالي.

وتبين هذه النتيجة أن على المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها توفير متطلبات الجاهزية من آليات وأجهزة ولوازم عمل مختلفة من خلال المراحل الخمس لنظام الجاهزية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) ويتم ذلك في ضوء التقييم المسبق للأزمات ومدى احتمال التعرض لها، وتقديم الدعم المعنوي للموظفين العاملين بها، والقيام باختيار التصاميم المعمارية للمراكز التابعة للمديرية، بحيث تتناسب مع مستلزمات التعامل مع الأزمات، وعقد الدورات التدريبية والثقافية للمواطنين، التي من شأنها تحسين درجة تفهم وتجاوب ووعي السكان في التعامل مع الأزمات.

الفرضية الرابعة: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها تعزى للمستويات الوظيفية (القيادية والتنفيذية) للموظفين العاملين في هذه المديريات". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T- Test) كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (7)

نتائج اختبار (T –Test) للفروق في مستويات الجاهزية وفقاً للمستويات الوظيفية

المستويات الوظيفية / مراحل الجاهزية	القيادية والإشرافية		التنفيذية		قيمة ت	دلالة ت
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
اكتشاف إشارات الإنذار	4.39	0.53	4.41	0.53	0.40	0.687
الاستعداد والوقاية	4.47	0.45	4.44	0.46	0.51	0.608
احتواء الأضرار	4.15	0.43	4.19	0.45	0.68	0.497
استعادة النشاط	4.37	0.59	4.28	0.56	1.28	0.203
التعلـــــم	4.47	0.60	4.32	0.63	1.90	0.059
مراحل الجاهزية مجتمعة	4.37	0.36	4.33	0.38	0.88	0.382

يـــلاحظ من الجـــدول رقم (7) عدم وجود فروق دالــــة إحصائيـــاً عند مستـــوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات تعزى للمستويات القيادية والتنفيذية للموظفين العاملين في هذه المديريات، وهذا يعني قبول هذه الفرضية العدمية، بحيث يظهر من الجدول عدم وجود فروق مهمة إحصائياً وذلك كما تشير إليه دلالة (ت) المحسوبة لكل متغير.

النتائج والتوصيات:

اعتماداً على التحليل السابق لأسئلة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تتوافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها منفردة ومجتمعة بدرجة عالية، وذلك وفقاً للجدول رقم (2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة نحو توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية مجتمعة (4.35)، كما أشارت النتائج إلى أن هناك إجماعًا وتقاربًا في آراء أفراد العينة نحو توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية مجتمعة، وذلك كما يعكسه الانحراف المعياري ومقداره (0.37).

2- تتوافر الإجراءات الوقائية المتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، التعلم)، والإجراءات العلاجية المتمثلة في المراحل (احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط) بدرجة عالية في المديرية دون تفوق لأي منهما على الآخر.

3- تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بدرجة متدنية في العوامل الإنسانية بمتوسط حسابي مقداره (1.97)، تليها العوامل التنظيمية بمتوسط حسابي (2.45)، ثم العوامل التكنولوجية بمتوسط حسابي (2.48). في حين نجد أن عوامل التباعد الجغرافي والعوامل البيئية تتوافر بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (3.89)، (3.97) على التوالي.

4- تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية والمتمثلة في العوامل (الإنسانية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة بدرجة متوسطة وبوسط حسابي مقداره (2.95).

5- وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين المراحل الخمس لنظام الجاهزية مع بعضها البعض والمتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم).

6- بالرغم من وجود التباين في الخصائص الديموجرافية للأفراد العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها والمتمثلة في (العمر، المؤهل

العلمي، التخصص الأكاديمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، عدد الدورات المجتازة) لكنها غير مؤثرة في مستويات الجاهزية.

7- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للعوامل (الإنسانية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة في مستويات الجاهزية بمراحلها الخمس مجتمعة. بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للعوامل الإنسانية، التباعد الجغرافي، التكنولوجية، وذلك بشكل مستقل في مستويات الجاهزية في هذه المرحلة.

8- بالرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للأفراد العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها والتي شملتهم هذه الدراسة سواء في المستويات القيادية أو التنفيذية لكنها لم تؤثر في جاهزية المديرية في مواجهة الأزمات.

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- ينبغي على المديرية العامة للدفاع المدني الأردني المحافظة على مستويات الجاهزية المرتفعة في مواجهة الأزمات والمتمثلة في المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات، كما بينتها النتائج الإحصائية وفقاً للجدول رقم (2) من هذه الدراسة، وذلك من خلال القيام بما يلي:

أ- مواصلة إجراء التجارب والتمارين الوهمية في المنظمات باستمرار، والتي تقوم بأعمال الدفاع المدني للتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها، وذلك من أجل التعرف على مدى جاهزية الآليات والمعدات والقوى البشرية، واختبار مدى كفاءة الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومعرفة مدى كفاءة القيادة الإدارية والسيطرة في مثل هذه التمارين الوهمية، والتعرف على الإيجابيات للأخذ بها وتلافي السلبيات، وأخيراً فإن هذه التمارين تعتبر بمثابة تدريب فعلي وعملي على أرض الواقع.

ب- مواصلة تدريب الأفراد العاملين في المنظمات – والتي تقوم بأعمال الدفاع المدني – باستمرار، ذلك لأن عمل الدفاع المدني أكثر الأعمال ارتباطاً بالجوانب الإنسانية لأنها في مجملها موجهة لمساعدة الإنسان في تخطي ظروف طارئة

محفوفة بالأخطار تهدد حياته وممتلكاته، وعليه فإن أي خطأ في تقديم الواجب لتحقيق الغاية المذكورة له آثاره السلبية، وهنا تبرز أهمية التدريب الدوري المنتظم لرجل الدفاع المدني لرفع الكفاءة العملية لديه للقيام بالواجبات الموكلة إليه

2- العمل على إدامة توفير الإجراءات الوقائية والعلاجية المتبعة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني بدرجات مرتفعة حتى يتسنى لها مواصلة وإدامة جاهزيتها المرتفعة في مواجهة الأزمات. وذلك من خلال العمل على توفير العناصر التالية:

أ- القدرة على تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع أزمة ما.

ب- التهيؤ والاستعداد والتحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد تجنبها والحد من تأثيراتها السلبية.

ج- القيام بتنفيذ ما خطط له وما ظهرت الحاجة لتبنيه للحد من الأضرار الواقعة فعلياً عند وقوع الأزمة، وللحيلولة دون انتشارها وتفاقمها.

د- القدرة على استعادة التوازن وممارسة الأعمال والأنشطة الاعتيادية كما كان الأمر قبل حدوث الأزمة.

هـ- بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة معها في الخطوات السابقة ضماناً لمستويات أعلى من (الجاهزية) في التعامل مع أزمات المستقبل.

3- القيام باستمرار على الحد من العوامل المحتمل تأثيرها سلبياً في نظام الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والاستفادة من العوامل المحتمل تأثيرها إيجابياً في جاهزيتها، سواء أكانت هذه العوامل إنسانية أم تنظيمية أم تكنولوجية أم بيئية أم عوامل التباعد الجغرافي فيما بين الوحدات التنظيمية التابعة للمديرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ- مواصلة الاهتمام بالعنصر البشري للموظفين من خلال التعرف على احتياجاتهم الإنسانية ومدى تأثرهم بالضغوط النفسية الناجمة عن قيامهم بالواجبات الموكلة إليهم.

ب- القيام بتدعيم عمليات التنسيق بين الأقسام المختلفة في منظمة الدفاع المدني وبين الأجهزة المعنية المختلفة، وذلك حتى يتم إيصال المعلومات وانسيابها في الوقت

المناسب لمواجهة الأزمات عند حدوثها والمحتمل حدوثها.

ج- إدامة عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومواكبة التطورات التكنولوجية، كالاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، بحيث تلبي متطلبات عمل الإدارات المركزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والمساهمة في سرعة الإنجاز من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة.

د- مواصلة عقد الدورات التدريبية باستمرار للمواطنين في مجال أعمال الدفاع المدني، وتحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر لتتناسب مع نوع وطبيعة عمل كل قطاع من القطاعات. بحيث يكون كل مواطن في موقعه وضمن نطاق قدراته الشخصية رجل دفاع مدني، يعمل على اتخاذ تدابير الوقاية اللازمة من الأخطار، ولديه القدرة على كيفية التعامل معها منذ وقوعها، للتقليل من الخسائر التي تنجم عنها، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاعتماد على معطيات التدريب المستمر باعتباره الوسيلة التي توفر التغذية الراجعة الضرورية لإدامة المعلومات وتطويرها.

هـ- العمل باستمرار على تدعيم دور أجهزة ووسائل الإعلام المختلفة، بالتعاون مع أقسام العلاقات العامة في المنظمات الخاصة بأعمال الدفاع المدني لزيادة وتحسين الوعي العام للمواطنين بصدد التعاون مع أجهزة الدفاع المدني أثناء الأزمات.

الهوامــــش

1- رمزي السيد.1996 "مراكز إدارة الأزمات"، ***مجلة الحرس الوطني***، ع 171، ، ص 35.

2- نقلاً عن (محمد جبر. 1998."المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، ***المجلة العربية للمعلومات***، مج 19، ع 1، ص 66.

3 – حسن الطيب. 1990."إدارة الكوارث"، ***مجلة الإدارة العامة***، السنة 29، ع 65، ، ص 55.

4 – سيد الهواري. 1998. ***الموجز في إدارة الأزمات***. مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 3.

5 – رضا رضوان. 1999. "إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي"، ***مجلة الفيصل***، مج 24،ع 277، ، ص 65.

6 Norman L. pheleps, "Setting Up A crisis Recovery Plan", ***Journal of Business Strategy***, Vol. 6, No. 4, 1986, p. 15.

7 - Paul Shrivastava and Ian Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No.1, 1987, p. 6.

8 - Thomas W. Milburn; Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis, Part 1: Definition and Conceptualization", ***Human Relations***, Vol. 36, No. 12, 1983, p.1141.

9 – محسن الخضيري. 1990. ***إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية***. القاهرة: مكتبة مدبولي. ص 146.

10- محمد عبد الغني هلال. 1996. ***مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها***. ط 2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية. ص 9.

11 – عبد السلام أبو قحف. 1999. ***إدارة الأزمات***. القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. ص 14.

12 – عز الدين الرازم. 1995. ***التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات***. عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع. ص 11.

13 – أميمة الدهان. 1989. "إدارة الأزمات في المنظمات"، ***أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية***"، مج 5، ع 4، ، ص ص 70- 71.

14 – فهد الشعلان. 1996. "مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري"، ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب***، مج 11، ع 21، ، ص 178.

15 - Christine M. Pearson and Ian I. Mitroff, "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, "***Academy of Management Executive***, Vol. 7, No. 1, 1993, pp 52-54.

16 – عاصم الأعرجي، مرجع سابق، ص 170.

17 – الرائد حسام الصعوب. 1999. "أساسيات في مرحلة الاستعداد لمواجهة الكوارث"، ***مجلة الدفاع المدني***، السنة التاسعة، ع 30، ، ص 17.

18 - Gerald C. Meyers and Patrick Langhoff, "Expecting the Unexpected", ***New Management***,Vol. 5, No. 1, 1987, p. 42.

19 - Toby. J. Kash and John. R. Darling, "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. 19, No. 4, 1998, pp 182 – 183

20- Norman R. Augustine, "Managing the Crises you Tried to Prevent", ***Harvard Business Review***, Vol. 73, No. 6, 1995, p. 152.

21 - Hilary Davies and Megan Walters, "Do all Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation", ***Property Management***, Vol. 16, No. 1, 1998, p. 5.

22 – غادة عبد الله. 1995. *إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

23 – عاصم الأعرجي، مرجع سابق، ص ص 163–193.

24 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة. 2000. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 4، ص ص 773- 809.

25 – عبد الغفور الزواهرة. 2000. *"العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)*"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

26 - Anne H. Reilly, "Are Organization Ready For Crisis? A Managerial Scorecard", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No. 1, 1987, pp 79 – 88.

27- Ian I. Mitroff, "Crisis Management: Cutting through the confusion", ***Sloan Management Review***, Vol. 29, No. 2, 1989, pp 15 – 20.

28 - Joseph, Z., Wisenblit, "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Work", ***Sam Advanced Management Journal***, Vol. 54, No. 2, 1989, pp 31 – 41.

29- Sarah Kovoor, "***Crisis Preparation in Technical Organizations: A Study Using A Multi-Dimensional Approach***", Dissertation Abstract, Ph.D., University of Southern California, 1993, (Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan), p. 3361.

30- Toby. J. Kash and R. John Darling, Op. cit, pp 179- 186.

31 - Douglas Paton and Rohana Flin "Disaster Stress: An Emergency Management Perspective", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 8, No. 4, 1999, pp. 261 – 267.

32 - David Alexander, "Scenario Methodology for Teaching Principles of Emergency Management", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 9, No. 2, 2000, pp 89 – 97.

33 - John. K. S. Chong and kan Nyaw Mee "Are Hong Kong Companies Prepared for Crisis?", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 11, No. 1, 2002, pp. 12-17.

34- عاصم الأعرجي. 1999. "إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية"، ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 1، ص ص 170-171 .

35 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، مرجع سابق، ص ص 773- 809.

36 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، مرجع سابق، ص 798.

37 – عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، مرجع سابق، ص 799.

38 - Ian I. Mitroff, "***Crisis Management: Cutting through the Confusion***", OP. Cit, p 16.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية

1 – الكتـــب:

- أبو قحف، عبد السلام. (1999). ***إدارة الأزمات***. القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- الخضيري، محسن. (1990). ***إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية***. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- الرازم، عز الدين. (1995). ***التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات***. عمان: دار الخواجا.

- هلال، محمد عبد الغني. (1996). ***مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها***. ط 2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهواري، سيد. (1998). ***الموجز في إدارة الأزمات***. القاهرة: مكتبة عين شمس.

2 – **الدوريـــات:**

- الأعرجي، عاصم (1999). إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية، ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 1، الرياض.
- جبر، محمد (1998). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، ***المجلة العربية للمعلومات***، مج 19، تونس.
- الدهان، أميمة (1989). إدارة الأزمات في المنظمات، ***مجلة أبحاث اليرموك*** (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، مج 5، ع 4.
- السيد، رمزي (1996). مراكز إدارة الأزمات، ***مجلة الحرس الوطني***، ع 171، الرياض.
- رضوان، رضا (1999)، إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، ***مجلة الفيصل***، مج 24، ع 277، الرياض.
- الشعلان، فهد (1996)، مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري، ***المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب***، مج 11، ع 21، الرياض.
- الصعوب، حسام (1999). أساسيات في مرحلة الاستعداد لمواجهة الكوارث، ***مجلة الدفاع المدني***، السنة 9، ع 30، عمّان.
- الطيب، حسن (1990)، إدارة الكوارث، ***مجلة الإدارة العامة***، السنة 29، ع 65، الرياض.

3 – **الرسائل الجامعية:**

- الزواهرة، عبد الغفور (2000). ***العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- عبد الله، غادة (1995). ***إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Articles:

- Alexander, David (2000), "***Scenario Methodology for Teaching Principles of Emergency Management***", Disaster Prevention and Management, Vol. 9, N. 2
- Augustine, Norman R., (1995), "Managing the Crisis you Tried to Prevent", ***Harvard Business Review***, Vol. 73, No. 6.
- Chong, John K.S. and Mee- Kan Nyaw (2002), "Are Hong Kong prepared for Crisis", ***Disaster Pervention and Management***, Vol. 11, No. 1.
- Davies, Hilary and Megan Walters (1998), "Do All Crisis Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation", ***Property Management***, Vol. 16, No. 1.
- Kash, Toby and John Darling (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol. 19, No. 4.
- Meyers, Gerald and Patrick Langhoff (1987), "Expecting the Unexpected", ***New Management***, Vol. 5, No. 1.
- Milburn, Thomas W.; Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman (1983), "Organizational Crisis Part 1: Definition and Conceptualization", ***Human Relations***, Vol. 36, No. 12.
- Mitorff, Ian I. (1989), "Crisis Management: Cutting Through the Confusion", ***Sloan- Management Review***, Vol. 29, No. 2.
- Paton, Douglas & Flin, Rohana (1999), "Disaster Stress: An Emergency Management Perspective", ***Disaster Prevention and Management***, Vol. 8, N. 4
- Pearson, Christine and Ian Mitroff (1993), "From Crisis prone to Crisis prepared: A Framework for Crisis Management, ***Academy of Management Executive***, Vol. 7, No. 1.
- Pheleps, Norman L., (1986), "Setting Up a Crisis Recovery Plan", ***Journal of Business Strategy***, Vol. 6, No. 4.
- Reilly, Anne H. (1987), "Are Organization Ready for Crisis? A Managerial Scorecard", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No.1.
- Shrivastava, Paul and Ian Mitroff (1987), "Strategic Management of Corporate Crisis", ***Columbia Journal of World Business***, Vol. 22, No.1.
- Wisenblit, Joseph Z. (1989), "Crisis Management Planning Among U.S Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Work", ***Sam Advanced Management Journal***, Vol. 54, No. 2.

Dissertations:

- Kovoor, Sarah (1993), "***Crisis Preparation in Technical Organizations: A Study Using A Multi-Dimensional Approach***" Dissertation Abstract, Ph.D., University of South California (Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan).

ملحق رقم (1)

استبانـــة الدراســــة

جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة

صُمِّمَت هذه الاستبانة للتعرف على مدى جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها ضمن محافظة العاصمة (عمَّان) وبعض محافظات المملكة في مواجهة أزمات العمل والعوامل المؤثرة فيها. نرجو التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة المرفقة بالاستبانة وذلك خدمة لأهداف الدراسة، علماً بأن إجابتك سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أولاً: المفاهيم التوضيحية:

خُصِّصَت هذه الفقرة لإعطاء المجيب فكرة توضيحية عن بعض المفاهيم المستخدمة بهذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

أ. الأزمة: هي عبارة عن حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى التأثير في النظام المتبع في المديرية، ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً. أو هي عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية.

ب. الجاهزية: هي عبارة عن التهيئة للتعامل مع حالة اللاتأكد والتغييرات الناتجة عن الأزمة، أو هي عبارة عن مظلة استراتيجية تمثل خطوطاً عامة للتعامل مع البيئات المتشابكة وغير القابلة للتنبؤ وغير الاعتيادية.

ثانياً: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (×) أمام الاختيار الملائم:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31–40 سنة ☐ من 41–50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. التخصص الأكاديمي: ☐ أدبي ☐ علمي ☐ تجاري ☐ صناعي ☐ فندقي ☐ زراعي
5. المسمى الوظيفي:..
6. المستوى الوظيفي: ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم (ركن)

❑مسؤول ❑ وظائف أخرى

7. مدة الخدمة: ❑ 3 سنوات فأقل ❑ 4-7 سنوات ❑ 8-11 سنة

❑ 12-15 سنة ❑ 16 سنة فأكثر

8. عدد الدورات التي اجتازها الموظف في مجال تخصصه الوظيفي:

❑ 3 دورات فأقل ❑ 4-7 دورات ❑ 8-11 دورة

❑ 12-15 دورة ❑ 16 دورة فأكثر

9. اسم المديرية أو المركز الذي يعمل به الموظف:.................................

10. المنطقة التي تقع بها المديرية أو المراكز التابعة بها:...........................

ثالثاً: فقرات الجاهزية:

إن مستويات (الجاهزية) في التعامل مع الأزمات تعتمد على توافر خصائص وإجراءات معينة لدى المديرية، يرجى تحديد درجة توافر كل مما يلي ميدانياً، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المحدد إزاء كل عبارة:

الرقم	فقرات الجاهزية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار					
1	تتفاوت وحدات أو أقسام المديرية في قدرات تحديد حدوث الأزمات.					
2	هناك دعم واهتمام من قبل الإدارة العليا لتحديد مؤشرات حدوث الأزمات.					
3	تقوم المديرية بمسح داخلي وخارجي شامل ومنتظم لبيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.					
4	هناك طاقم وظيفي مؤهل ومدرّب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.					
	مرحلة الاستعداد والوقاية					
5	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المديرية.					
6	يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.					
7	توجد تعليمات إدارية عامة تحدّد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.					
8	توفر وحدات وأقسام المديرية الإمكانات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات.					
9	يتسم الهيكل التنظيمي في المديريات بمرونة كافية تساعد المديرية على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					

الرقم	فقرات الجاهزية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تتوافر برامج تدريبية وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المديرية وتتم مراجعتها وتطويرها باستمرار.					
11	تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
12	هناك تعاون في إدارة الأزمات/الطوارئ مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.					
	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها					
13	تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.					
14	هناك استعداد لتوزيع المهام وتحديد المسئوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.					
15	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة والتي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمات.					
16	يتم الاتصال بدقة وسرعة من قبل المديرية للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات.					
17	تعَد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة					
18	لدى المديرية القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.					
19	تفضّل المديرية التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها.					
	مرحلة استعادة النشاط					
20	تمارس الأنشطة الاعتيادية في المديرية بدون أي إرباك في ظروف الأزمات.					
21	يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.					
22	تعمَل المديرية على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.					
23	تقوم المديرية بتوجيه حملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.					
	مرحلة التعلم					
24	تستخلص المديرية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً.					
25	تقيّم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.					
26	يتم الاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات.					

رابعاً: فقرات العوامل المؤثرة المحتملة في الجاهزية:

وهي تلك العوامل التي من المحتمل أن تؤثر في مستويات جاهزية المديرية للتعامل مع الأزمات، يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب:

الرقم	فقرات (العوامل المؤثرة المحتملة في الجاهزية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإنسانية					
1	يزداد ميل الموظفين في المديرية للتهرب من مسئولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات.					
2	يُعاني الموظفون في المديرية من القصور في فهم احتمالات حدوث الأزمات.					
3	يميل الموظفون في المديرية إلى الاتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية وضعف المبادرة الذاتية أثناء الأزمات.					
4	يشعر الموظفون في المديرية بالخوف والإحباط وقلة الرغبة في التعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات.					
	التنظيمية					
5	تميل الإدارة في المديرية نحو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطات في ظروف الأزمات.					
6	يُحَجِّمْ دور القيادات ذات التخصص في المديرية في ظروف الأزمات لصالح القيادات المركزية (الرسمية).					
7	تتميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المديرية أثناء الأزمات بجمودها وعدم مرونتها ووضوحها.					
8	تتميز الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للموظفين الأكفاء في المديرية في التعامل مع الأزمات بضعفها.					
9	تتعامل المديرية مع الأزمات بنفس المنهجية (النمطية) بالرغم من تباين هذه الأزمات.					
10	لا تعتمد الإجراءات الموضوعة من قبل المديرية لمواجهة الأزمات على التخطيط المسبق.					
11	تتصف عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات من قبل المديرية بضعفها.					
	التكنولوجية					
12	محدودية نظم الاتصال في المديرية في توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمة وأطرافها وأعراضها وتطوراتها للجهات ذات العلاقة.					
13	تتصف نظم الاتصالات والمعلومات بضعف قدرتها على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات.					
14	عدم وجود جهة مركزية في المديرية تعمل على تداول وتنسيق المعلومات في ظروف الأزمات.					
15	هناك صعوبة في تشخيص دقة المعلومات ومصداقيتها وصحتها في ظروف الأزمات.					

الرقم	فقرات (العوامل المؤثرة المحتملة في الجاهزية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعتبر الآليات والمعدات المتوافرة في المديرية للتعامل مع الأزمات غير كافية.					
17	الإمكانات التكنولوجية في المديرية تتسم بعدم ملاءمتها وعدم كفايتها للتعامل مع الأزمات.					
	التباعد الجغرافي					
18	يتم اختيار التصميمات المعمارية للمراكز التابعة للمديرية بحيث تتناسب مع مستلزمات التعامل مع الأزمات.					
19	يؤثر تباعد المسافات بين المراكز التابعة للمديرية والمركز الرئيس للمديرية سلباً في السيطرة على الأزمات.					
20	يتم الاتصال بسهولة من قبل المركز الرئيس للمديرية بأقرب مركز تابع للمديرية في حالة وقوع أزمة قريبة منه.					
21	تعيق الطبيعة الجغرافية للبلد (سهول، جبال،..الخ) استجابة المديرية للتعامل مع الأزمات.					
	البيئية					
22	تعتبر الكثافة السكانية عنصراً معيقاً في كيفية التعامل مع الأزمات من قبل المديرية.					
23	تساهم الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة..الخ) في إعاقة استجابة المديرية للتعامل مع الأزمات.					
24	تؤثر محدودية درجة تفهُم وتجاوب وَوَعيْ السكان سلباً في التعامل مع الأزمات من قبل المديرية.					
25	تقوم المديرية بعقد دورات تدريبية وثقافية للمواطنين لتحسين كيفية تعاملهم مع الأزمات المحتمل حدوثها.					

Organizations' Readiness in Confronting Crises
Field Study of the General Directorate of Civil Defence in Jordan

Assem Al-Aaragy
Head of Public Administration Dept.
Yarmouk University - Jordan

Zaher Youssef Al - Sayed
Assistant Researcher
Yarmouk University - Jordan

Abstract

This study aims at identifying the readiness of Civil Defence Directorate (C.D.D) in facing crises and examining its preventable and reactive procedures to deal with crises. In detail, this study aims at identifying the availability of five phases of crises management system (readiness) which includes (Warning Signals Detection phase, Preparation and prevention phase, Damage Containment phase, Recovery phase and learning phase).

This study tries to identify the probable impacts of the following factors that affect the (C.D.D) readiness in confronting crises:

- Humanitarian Factors such as: individual psychological characteristics.
- Organizational Factors such as: Pattern of administrative leadership, goals, policies, laws and procedures followed in the Directorate, degree of authorities given to working individuals, existence of strategies to face crises.
- Technological Factors such as: required communicational systems to flow information, available vehicles, equipments and technological potentials in the (C.D.D).

- Environmental Factors such as: population destiny, cultural population, weather conditions.
- Impact of geographical distance among organizational units of the (C.D.D).

The study adopts on analytical descriptional approach and field study by using questionnaire. The target population of the study consists of employees at the (C.D.D) (Officiaries and petty officers according to military ranks) in Amman and the district directorate outside Amman.

The size of the study population is (1200) at the time of study. Meanwhile the sample of the study mounts to (259) employees which equals (21.58%) of the original population.

Answers concerning the questionnaires have been analyzed by using (SPSS Pc+). Also the following methods were used in the analysis: Means, Standard deviations, T-Test, MANOVA, Step wise multiple regression and correlations to test the hypothesis of study.

We hope that the results of study will contribute to identify level of readiness of the General Directorate of Civil Defence in Jordan and its units in facing different crises. As well as to point out the major positive and negative points affecting on its readiness in facing crises. We hope also that the results of this study lead to more specialized studies in the future that cover other aspects that have not been included in this study.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون

لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي

مدير التحرير
فؤاد صوفي

نائب مدير التحرير
عابد بن جليد

سكريتاريا التحرير
عبورة ناصري

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس: (213) (06) 41 97 82
التلكس: 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطيمي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون حتى غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية. إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة

"إمكانات ومتطلبات التطبيق"

الدكتور/ ليث سعد الله حسين إبراهيم
أستاذ مساعد – رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

الملخص:

تهدف الدراسة إلى بلورة مفهوم "الحكومة الإلكترونية" في إطار أداء المنظمة العامة (الحكومية)، وما هي دواعي التحول نحو هذا النظام، ومن خلال استخدام شبكة المعلومات العالمية والبريد الإلكتروني وتكنولوجيا الاتصالات لكي تتمكن الإدارة العامة من تقديم خدماتها وإنجاز معاملاتها للمواطنين والمنظمات بمستوى أداء متميز. كما تطرق البحث إلى أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بهدف تحسين أداء الخدمة للمواطن والمعوقات المحتملة لتطبيق الحكومة الإلكترونية. أما الإطار العملي للبحث فقد تضمن استطلاع آراء عينة من مدراء الإدارات العامة (الحكومية) في محافظة نينوى – العراق بهدف التعرف على أهم الأسس والإمكانات اللازمة لبناء نظام الحكومة الإلكترونية وما هي أهم العناصر والتقانات التي تدعم عمل هذا النظام وأهم المتطلبات الإدارية والقانونية لفاعلية عمل هذا النظام. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من خلال تحليل إجابات المبحوثين وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية، ومن أهم هذه الاستنتاجات أن هناك العديد من المعوقات (المحددات) التي يجب دراستها، مع ضرورة اعتماد العديد من المستلزمات لبناء الحكومة الإلكترونية، واستناداً لذلك أشارت الدراسة إلى بعض التوصيات الضرورية لنشر هذا المفهوم ووضع خطط استراتيجية شاملة، ولابد أن يكون التحول بشكل تدريجي وبخطوات تجريبية مع نشر الوعي الجماهيري ودعم الحكومات والدول التي لها تجارب في هذا المجال.

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2002، وقُبِلَ للنشر في سبتمبر 2003.

المقدمـــة:

إن العديد من الممارسات لتقديم الخدمات التي نشاهدها في المنظمات العامة (الحكومية) التي كانت لا تهتم بمعدلات الإنتاجية وتحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، والتي كانت تدار بطريقة تقليدية، والتي وجدت في القرن الماضي اتصفت بدرجة متدنية من الجودة والأداء ليس بمستوى الطموح الذي أدى بدوره إلى تصورات أو توقعات شائعة يشعر بها المواطن المستفيد والموظف الحكومي معًا (أخبار الإدارة، 1997)، وبالنتيجة يتولد إحساس لديهم بالإحباط وعدم الرضا، خاصة ونحن نشاهد اليوم توسعاً هائلاً في قطاع الخدمات والذي يمكن وصفه بثورة المعلومات، الذي تزامن مع توسع هائل آخر هو ثورة تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات.

ولكن هذا الموقف قد اختلف عما كان عليه في الماضي.. ففي العالم الآن.. وفي الوقت الذي نعيش فيه في الألفية الثالثة عدة توجهات قوية نحو اعتبار جودة الخدمة العامة أساساً يجب أن تقدمه الإدارة العامة (الحكومة) وتحت شعار خدمات تتصف بالثقة والاعتمادية، مما جعل هذه الإدارات تتجه نحو تفكير جديد ومفهوم جديد سمى بالحكومة الإلكترونية E.digital Government والتي تعبر عن تحولات أساسية في مفاهيم الحكومة المعاصرة وهياكلها وأساليب عملها وحتى سلوكها.

كان التوجه الجديد للإدارة العامة (الحكومة) في تحقيق أهدافها المتعلقة بتأمين خدمات وأداء متميز (جودة عالية) نتيجة انعكاسات الثورة الإلكترونية المعتمدة على الاستخدامات الرقمية (Digital) في قائمة المجالات في عمل وخطط المؤسسات في القطاعين العام والخاص على حد سواء. والثورة الإلكترونية هذه يمكن وصفها بالتكنولوجيا العالمية للمعلومات (الإنترنت) والبريد الإلكتروني في العديد من دول العالم، وخاصة بعد أن أثبتت جدارتها العالمية وجدواها الاقتصادية عالمياً، ومن المؤمل أن يؤثر ذلك كله إيجابياً على حياة الأفراد (المواطنين) والمجتمعات والرخاء الإنساني عموماً.

ونظراً لارتباط معظم الإدارات العامة (الحكومة) والقطاعات التابعة لها بشبكة المعلومات المحلية والدولية، لم يعد من عذر أو حجة لدى هذه الإدارات في عدم استغلال

قدرات الشبكة لصالح المواطن والحكومات والمنظمات الأخرى، حيث أصبح بالإمكان إنجاز العديد من المعاملات الحكومية دون مراجعة الدوائر المتخصصة ودون اللجوء إلى البريد التقليدي، لأن البريد الإلكتروني أصبح واسع الانتشار، وقد احتل مكاناً بارزاً في القطاعات المختلفة، فضلاً عن أن هذا النمط الجديد أصبح في متناول المسئولين الحكوميين والمواطنين بصورة عامة، لذلك يمكن التخاطب وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية وبين الأفراد بصورة سريعة وبأقل التكاليف الممكنة. وبالتالي تحسين مستوى الأداء الحكومي.

ومن هذا المنطلق فإن عمل الحكومة الإلكترونية والإدارات العامة سيتم في الغالب بالبريد الإلكتروني، لذلك سميت الحكومة بـــ (الحكومة الإلكترونية)، وبالرغم من أن مختلف الحكومات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية على حد سواء تتطلع إلى التحول نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية، لكن هذا المفهوم لا يزال يواجه غموضاً، فضلاً عن التحديات العلمية ومتغيرات بيئية تحد من الطموحات والتطلع إلى الأفق المستقبلي في هذا المجال. وتسعى الحكومات ومن خلال التخطيط الاستراتيجي والتعاون الدولي واستثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وتوفير المناخ الملائم لتحقيق طموحاتها، حيث أصبحت الحكومات الإلكترونية عنواناً للتقدم الإداري.

يسهم الباحثون والمتخصصون في هذا المجال في بناء أدبيات الحكومات الإلكترونية ومن خلال جهود علمية وفنية تتميز في إجراء الدراسات النظرية والميدانية وإقامة المؤتمرات والندوات وإصدار دوريات ونشرات علمية متخصصة ومهنية في هذا المجال. وتتضافر جهود العديد من الباحثين وتتكامل مع محاولات الحكومات لإصلاح وتطوير القطاع العام بهدف تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بأداء أكثر تميزاً من السابق.

ولأجل إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية الحكومة الإلكترونية التي أخذت تشق طريقها في عدد من الدول المتقدمة صناعياً وبعض الأقطار العربية ووسائل عملها وإمكانات تطبيقها، وأهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها، جاءت هذه المساهمة المتواضعة لدراسة الموضوع من أبعاده المختلفة مع محاولة التوجه نحو بعض إدارات

القطاع العام في القطر العراقي لاستطلاع آراء الإدارات العليا نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية ومدى إمكانية تطبيقها وأهم المعوقات المتوقع مواجهتها في هذا المجال.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع وندرته النسبية، خصوصاً في أدبيات الإدارة العربية والنامية، حيث إن الدراسات والأبحاث في هذا المجال لا تزال قليلة حتى في الدول المتقدمة.

وتكمن أهمية الدراسة كمحاولة لتوضيح مفهوم وأبعاد الحكومة الإلكترونية وبنيتها التحتية وبيان أهميتها الإدارية العامة من خلال مواكبة التطورات السريعة والهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبات هناك ضرورة إلى:

- التحول من المنظمة التقليدية في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات للمواطنين إلى نظم أكثر تطوراً تنسجم وثورة المعلومات الهائلة والاتصالات واستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- أن تتوجه منظمات الإدارات العامة (الحكومية) نحو تأمين خدمات متميزة للمواطنين وخاصة إنجاز المعاملات الرسمية المختلفة ذات العلاقة بحياة المواطنين بالسرعة والدقة والكلفة القليلة.
- دراسة مدى توافر الإمكانات المتاحة للدوائر الحكومية والتي تتوقعها مستقبلاً، بهدف التحول إلى النظام الجديد مع تذليل جميع الصعوبات والمعوقات المتوقعة.
- التواصل والتفاعل الأفضل مع المواطنين وتوليد شعور لديهم بأن موقع الخدمات الحكومية يشكل واجهة ودودة بين المنظمة العامة والمواطنين.

أما أهداف البحث التي نرمي تحقيقها فهي:

1- بلورة مفهوم "الحكومة الإلكترونية" في إطار أداء المنظمة العامة (الحكومة) وعدة خيارات استراتيجية في بناء وتطور مستقبل المنظمة.

2- التعرف على آراء الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة، وتحديد الإمكانات المتاحة للتطبيق والمحددات الراهنة التي يمكن أن تواجهها هذه الإدارات.

3- محاولة بحث أهم السبل والسياسات التي من شأنها أن تساهم في تهيئة واقع تلك المنظمات وإمكاناتها ومواردها المتاحة بهدف استيعاب وتطبيق نظام "الحكومة الإلكترونية".

4- تقديم توصيات تساعد في تطبيق مفهوم "الحكومة الإلكترونية" وكذلك البنية التحتية للحكومة الإلكترونية في واقع عمل الإدارات العامة (الحكومية) في الدول المختلفة وخاصة النامية.

مشكلة البحث:

لغرض تحقيق الأهداف البحثية المشار إليها آنفاً يسعى الباحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل يمكن تأمين خدمات وأداء متميز للمواطن من قبل الإدارات العامة (الحكومية) من خلال الاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة وشبكات الاتصالات كالإنترنت والبريد الإلكتروني وما يعرف بنظام الحكومة الإلكترونية.

2- ما هي أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية.

3- ما هي أهم العناصر والتقانات التي تدعم بناء هذا النظام؟

4- ما هي أهم متطلبات إقامة نظام الحكومة الإلكترونية.

5- ما هي توجهات وآراء المبحوثين المتوقعة لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية؟

تعد هذه التساؤلات، تساؤلات افتراضية تشكل منطلقاً مهما في آفاق بحثية أكاديمية وتطبيقية لمفهوم الحكومة الإلكترونية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- الإطار النظري:

شهد العالم في التسعينيات تطورات هائلة وسريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعلوماتية والتي امتد أفقها لتشمل قطاعات الأعمال، حيث برز مفهوم التجارة الإلكترونية وتمثلت بحجم كبير من قيمتها الكلية والتي وصلت نسبتها إلى ما يقارب 80% من حجم المعاملات الإلكترونية في هذه القطاعات (رضوان، 1999، 125) التجارية الكلية.

لقد مرت التجارة الإلكترونية ومنذ بدء استخدام الحواسيب في منظمات الأعمال بمراحل متعددة، بدأت بمرحلة الارتباط بين الشركات والموردين الفرعيين لها، ثم مرحلة التبادل الإلكتروني بين الشركات والموردين، أعقبتها مرحلة التبادل الإلكتروني للوثائق وإجراء المعاملات التجارية على شبكة الإنترنت (IUNCTD ،2000).

المرحلة الأخيرة للتبادل الإلكتروني للوثائق اعتمدت على وجود نظام قياسي يستخدم لتحقيق الربط بين الحاسبات والنظم المختلفة وعلى شبكات خاصة، واعتمد نجاح هذا النظام على نمطية الوثائق التي يتم تبادلها، وشملت المجالات التي يغطيها التبادل الإلكتروني والمعاملات التجارية وأنواع المعاملات الخاصة بالتعامل، (كالتصنيع والتصميم)، وكذلك المعاملات المالية والمعاملات المتعلقة بين الأفراد والمؤسسات والجهات الحكومية كالتقارير الطبية ونتائج الاختبارات والامتحانات والرسوم والضرائب والجمارك... (رضوان، 1999، 133).

لقد كان إسهام التجارة الإلكترونية في المجال الحكومي إسهاما جيداً نوعاً ما، حيث فتح آفاقاً مستقبلية عن طبيعة وأسلوب التعامل بين الجهات الحكومية أو بين الجهات الحكومية والمواطنين، أو مؤسسات الأعمال، وهذا يقوم أساساً على حقيقة أن الإدارة الحكومية تعمل في الواقع على تقديم خدمات غير عادية، من خلال مهام وأعمال تبادل للوثائق والمستندات... هذا المجال الذي لعبت فيه التجارة الإلكترونية دوراً رائداً.

ومع تعاظم دور التجارة الإلكترونية في المجالات الحكومية فتح ذلك الدور مفهوماً جديداً سمي بـــ "الحكومة الإلكترونية".

مفهوم الحكومة الإلكترونية:

في الحقيقة لم يرد تعريف أو مفهوم محدد لمفهوم الحكومة الإلكترونية من قبل المتخصصين والباحثين نظراً لحداثة الموضوع، وقد أشار أحد الباحثين (العواملة، 2002، 150) إلى هذا المفهوم بأنه عبارة عن نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستوى أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعالياتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، من خلال استخدام وسائل إلكترونية تمكن من الاطلاع على المعلومات الحكومية وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها. إن الأداة المشغلة لعمل

الحكومة الإلكترونية هي الإنترنت، وهي التي تشكل جوانب متكاملة، منها أساليب للعمل والتكنولوجيا والعناصر البشرية وتطوير التشريعات.. لذا تعد الحكومة الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة والتميز في أداء الخدمات العامة والتواصل مع المواطنين بالمعلومات وتعزيز دورها في المشاركة والرقابة، لذلك فهي تتضمن تعديلات هيكلية - في البناء التنظيمي للإدارة العامة.

ويرى الباحث ضرورة وضع تعريف أو مفهوم للحكومة الإلكترونية، وكما يلي: "إن الحكومة الإلكترونية عبارة عن تكوين هيكلي من الأجهزة والمعدات الإلكترونية والتكنولوجية والاتصالات والبرمجيات بهدف تقديم أفضل الخدمات وتبسيط الإجراءات واتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات، وبعد تشفيرها وتحويلها إلى صور إلكترونية متكاملة وتبادل هذه المعلومات بين الإدارات الحكومية أو الإدارة الحكومية والمواطنين، وفي إطار واضح من الشفافية والتشريعات القانونية، ولكل ما يتم من إجراءات داخل دائرة صنع القرار الحكومي وتحسين مستوى الأداء وبأقل تكلفة وجهد ووقت".

وبهذا المعنى يمكن القول بأن الحكومة الإلكترونية هي ببساطة إنتاج وتقديم الخدمة العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية والتي تكمن أنشطتها في ثلاثة مجالات مهمة، هي علاقة الحكومة بالمواطن، وعلاقتها بالحكومة نفسها، وعلاقتها بالأعمال، حيث إن هذا المفهوم يعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، بمعنى آخر تضم بداخلها الإدارة العامة الإلكترونية.

نلاحظ من التعريف أعلاه للحكومة الإلكترونية أن الإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بإنجاز معاملة حكومية سيمكن تحويلها إلى "صورة إلكترونية" بعد تشفيرها سواء أكان التعامل مع المواطنين أو منظمات الأعمال المختلفة أو الإدارات الحكومية، ويتطلب إنجاز هذه المعاملات إطار من الشفافية، حيث إن تحقيق الشفافية الحكومية يأتي من خلال إتاحة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية إلى المواطنين والمنظمات في الوقت والظروف التي تسمح للجميع بفرص متساوية في التعاملات الحكومية. وهذا يعني أن الشفافية الحكومية في عمل الإدارة العامة تتضمن استنادها قبل كل شيء إلى علانية القرار، وعدم حجب المعلومات عن المهتمين بها أو

ذوي العلاقة بها، وهي بذلك تعد بمثابة حقوق المنظمات الحكومية، أو الحكومية المتعلقة بالعمل والأنشطة والبرامج والتحويل والتعاقدات وما شابه ذلك.. أي أن الشفافية هي تأكيد على مصداقية منظمة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، أي مدى توافر حرية المواطن في الوصول إلى مصادر المعلومات والإطلاع عليها.

ونظراً لفشل وسائل الإعلام المباشرة التي سارعت الحكومات إلى استخدامها لتحقيق هذه الشفافية بسبب عدم قدرة هذه الوسائل على استعادة أي معلومة، فضلاً عن وجود تفاعل بين المرسل والمستقبل للمعلومات باستخدام هذه الوسائل (التكريتي والعلاق، 2002، 22)- جاءت شبكة الإنترنت التي تمثل بالنسبة للحكومات أكبر شبكة لإتاحة المعلومات، وفي إطار من التفاعلية بين المرسل والمستقبل، لذلك بدأ استخدام هذه الشبكة بشكل واسع لبناء علاقات جديدة بين الإدارة الحكومية وبين الجهات المستفيدة كمنظمات الأعمال والمواطنين.

أهمية التحول نحو الحكومة الإلكترونية:

هنالك جملة من العوامل تكاملت مع بعضها البعض كالثورة الرقمية التي تمثلت في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوجيهات العولمة والديمقراطية وغيرها أدت إلى توجيه اهتمام رسمي أو أكاديمي إلى محاولة تطبيق ما يسمى بالحكومة الإلكترونية، والتركيز على ضرورة تحول قطاع مهم من الإدارة، وهو الإدارة العامة (الحكومية) وممارساتها، والوصول إلى طموحات، ووضع خطط استراتيجية تتواكب مع هذا التقدم التكنولوجي. إن هذا التحول امتد ليشمل ليس فقط الدول المتقدمة، بل الدول النامية أيضاً والدول العربية الغنية والفقيرة على السواء، لأن هذا التحول لا يمكن إنجازه إلا من خلال توافر جملة عوامل منها التمويل وخطط طويلة الأمد وعملية تدريجية وفقاً للمتغيرات الخاصة بكل مجتمع (Dean, 2000).

ويمكن تلخيص أبرز دواعي التحول نحو الحكومة الإلكترونية كما أشار إليه بعض الباحثين كما يلي:

الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات والسرعة والتنافس في تقديم الخدمات

والسلع، وبالتالي تحقيق الكفاية والفاعلية والنوعية والكمية الملائمة (أيوب، 1996 و كوهين وورونال، 1997).

توجهات العولمة التي تمثلت بفلسفة جديدة للعلاقات الكونية بأبعادها المختلفة، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والقانونية، والبيئية المساهمة في الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وهذه التوجهات تسعى إلى تحقيق أهدافها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس من خلال الثورة التكنولوجية المعلوماتية والاتصالات والربط بين المجتمع الإنساني من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية ومن جوانب عديدة، إدارة اقتصادية علمية وتقانية وغيرها (رزوقي، 2001).

التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية والتي ساهمت في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومنها نتائج عمل المنظمات (العامة والخاصة) لتقديم نوعية جيدة من السلع والخدمات مما أدى ذلك إلى زيادة الاستمرار في قطاع التكنولوجيا (Dean, 2000)

التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات كمساهمات حركات التحرر العالمية التي طالبت بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكل خاص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، من أهمها ضرورة تحسين مستوى أداء هذا القطاع، وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، وترسيخ مبدأ الثقافة والمساءلة والعدالة وغيرها، لذلك مثلت فكرة الحكومة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بأداء وحدات القطاع العام.

التبادل الإلكتروني والبريد الإلكتروني:

قد يمزج العديد من الأشخاص بين مفهومي التبادل الإلكتروني والبريد الإلكتروني، مما يوجب توضيح هذين المفهومين ومدى العلاقة بينهما. إن التبادل الإلكتروني Electronic Data Interchange برز نتيجة استخدام الحواسيب في تطبيقات الإدارة والتجارة والنقل في عقد الخمسينيات والستينيات حيث وجدت المؤسسات

الحكومية وسيلة فاعلة لتسريع إنجاز الأعمال باختصار الوقت والجهد، وكذلك تبسيط الإجراءات الورقية من خلال استخدام التبادل الإلكتروني وهو عبارة عن انتقال مجموعة من الرسائل المهيكلة بموجب معايير متفق عليها من حاسوب إلى حاسوب آخر مستقل عنه إلكترونيا، بدون الحاجة إلى التدخل البشري (منشورات الأمم المتحدة، 2000، 4).

إن من أهم خصائص التبادل الإلكتروني أن الرسالة المتبادلة بين المرسل والمستقبل يجب أن تكون مهيكلة (Structured) مثل بيانات مستند الشحن أو البيانات الجمركية، وأن هذه البيانات الهيكلية يتم نقلها أو تبادلها تجارياً بين الدول بموجب معايير محددة ومتفق عليها (Standardize).

أما البريد الإلكتروني (E-mail) فهو وسيلة أخرى لتبادل الرسائل الإلكترونية، لكن البيانات هنا تكون غير مهيكلة (Unstructured) وغير معروفة مسبقاً من قبل المرسل والمستقبل مثل إرسال الفاكس ورسائل البريد الإلكتروني.

إن استخدام أنظمة التبادل الإلكتروني(*) تحقق إيجابيات مفيدة، منها التقليل في التكلفة، وتحقيق مزايا لمستوى استراتيجي، لذا فقد بدأت شركات مختلفة ومؤسسات الأعمال التحول إلى استخدام "الإنترنت" في إنجاز بعض المعاملات ذات الطبيعة العامة بسبب الظروف الخاصة بتأمين وسرية هذه المعاملات على الإنترنت، ومع تطور إجراءات تأمين سرية المعاملات، بدأت حركة التحول تزداد بشكل جعلت الإنترنت أكبر سوق لإجراء المعاملات وخاصة المعاملات التجارية بين الشركاء التجاريين، وهكذا فإن استخدام الإنترنت أصبح كوسيلة لنقل رسائل التبادل الإلكتروني للوثائق "EDI" منذ عام 1955 وبعد تشفيرها كملف مرافق مع رسائل البريد الإلكتروني على الشبكة وباستخدام أحد ملفات التراسل الإلكتروني.

إن إجراء المعاملات الإلكترونية على شبكة الإنترنت يكون وفق نوعين أساسيين (رضوان، 1999، 125):

1- أن يتم التبادل الإلكتروني للرسائل باستخدام البريد الإلكتروني E-mail وبروتوكول تبادل الملفات FIP، بموجب هذا الإجراء تتم المعاملات وفق النظرة التقليدية، ومن ثم

(*) هناك أنظمة متعددة للتبادل الإلكتروني مثل ascx.12 an51 (أمريكي)، UNTCTDI (الأمم المتحدة) EDIFACT النظام العام للتجارة والإدارة والنقل والنظام الأوربي CEN والنظام الإنجليزي.

يتم تكوين الوثائق الإلكترونية المطلوب إرسالها بعد تشفيرها، ثم ترسل عبر البريد الإلكتروني على شبكة الإنترنت إلى الشركة أو الشركات المختلفة.

2- أن يتم تبادل الوثائق إلكترونيًا من خلال مقر المعلومات في الشركة EDI Over The Web أي هناك برنامج خاص لإنشاء رسائل التبادل الإلكتروني للوثائق في مقر الشركة حيث يتم تشفيرها باستخدام وسائل التشفير المستخدمة في الشبكة، ثم يتم إرسالها عبر شبكة الإنترنت في صورة علاقة بين التصفح ومقر الشركة Web Server الأسلوب الثاني يحقق ديناميكية عالية في استخدام التبادل الإلكتروني للوثائق، وتعد شركة Mobil من أوائل الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب (منشورات الأمم المتحدة، 2000، 5).

وهكذا فإن متطلبات تنفيذ التبادل الإلكتروني للبيانات الرئيسة هي وجود وسيلة للاتصال ومعايير التبادل الإلكتروني للبيانات والبرامجيات التي تمكن من تبادل المعلومات إلكترونيا.

ومن أولى الدول التي استخدمت تطبيقات التبادل الإلكتروني في مجال النقل والجمارك والتجارة الدولية تسع دول أسيوية هي سنغافورة، تايوان، ماليزيا، هونج كونج، إندونيسيا، اليابان، إيران، الفليبين، الهند، ودولتان أوربيتان هما المملكة المتحدة والنرويج بالإضافة إلى شيلي واستراليا ونيوزيلاندا.

أما في مقدمة الدول العربية في هذا المجال نجد دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تعد بخبرتها في هذا المجال رائدة كما في دولة سنغافورة ثم تأتي دول أخرى في استخدامات التبادل الإلكتروني وبدرجات متفاوتة، منها الأردن ولبنان والمملكة العربية السعودية، أما مصر فقد قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال، ثم تحددت التطبيقات لأسباب متنوعة. (منشورات الأمم المتحدة، 2000، 39).

ونظراً لاهتمام الحكومة الماليزية في إنشاء وتطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات بحيث تكون شبكة إقليمية وعالمية – أنشأت هيئة سميت بهيئة تطوير الوسائط المتعددة Multi Media Development Corporation "MDC" شرعت في تحديد عدد من التطبيقات التي ستقود هذا التطوير مثل الحكومة

الإلكترونية بهدف تحسين أداء الحكومة في جميع القطاعات وخاصة قطاع الخدمات المتصلة بالأفراد مثل عملية استخراج رخص المركبات، والقيادة ودفع فواتير المرافق المختلفة، ومن ثم استخراج بطاقة هوية واحدة متعددة الاستخدامات لكل شخص. ومن التطبيقات الأخرى التسويق بدون حدود.

الخدمات الحكومية عبر شبكة الإنترنت:

نتيجة للاستخدام الواسع عالمياً لشبكة الإنترنت والبرق الإلكتروني وتحقق جدارتها في جميع المجالات والمهن والاختصاصات دأب العديد من الحكومات ومنظمات الخدمات العامة على إتاحة ما يسمى بإرشادات الحصول على الخدمة والتي تتضمن: إجراءات ونماذج الخطوات المطلوبة للحصول على الخدمة بصورة سهلة وبسيطة تمكن المواطن أو المستفيد من استكمالها قبل الذهاب إلى مركز أداء الخدمة، حيث يتمكن من طبعها (أي نماذج) بهدف ملئها في ضوء التعليمات الموضحة. هذا الأسلوب بالتأكيد سوف يختصر عدد مرات ذهاب طالب الخدمة إلى موقع أداء الخدمة، فضلاً عن التقليل من الاختناقات التي قد تؤثر على أداء الخدمة.

إن تطبيقات الشبكة في تقديم الخدمات الحكومية يمكن أن تتمثل في ثلاثة مستويات كما يلي (Internet World, 1998):

أ- *الإنترانت Intranet*: يتم تنظيم شبكة الاتصالات لجميع مديريات وزارة معينة مثلاً، حيث تتواصل المديريات مع بعضها البعض، مثل مديريات وزارة الداخلية.

ب- *الإكسترانت Extranet*: تستطيع جميع الوزارات التواصل مع بعضها البعض عبر مستويات المسئوليات المختلفة في كل وزارة مثل وزارة الداخلية مع وزارة المالية.

ج- *الإنترنت Internet*: ويشمل التطبيقات في الدوائر الحكومية كافة، محلية أو دولية.

وهذا يعني أن العمل الإلكتروني لا يمكن أن يعمل دون استخدام تقنيات اتصالية تربط أنشطة ووظائف المنظمة وعملياتها في داخل المنظمة وبيئتها الخارجية، هذه التقنيات الاتصالية تتمثل في شبكة الإنترانت (Intranet) والإكسترانت (Extranet)، حيث إنه من غير الممكن تكوين بيئة معلوماتية متفاعلة وتلقائية لتطبيقات المنظمة الداخلية والخارجية (التكريتي والعلاق، 2002، 23).

تتمكن المؤسسات الحكومية وجهات الخدمة العامة، وبهدف تحسين مستوى الخدمة التي تقدمها أن تقوم بإتاحة جميع المعلومات ذات العلاقة بإجراءات الحصول على خدمة معينة، وكذلك الرسوم المقررة على كل خدمة والنماذج المطلوبة مما يتيح للمواطن التعرف على كل ما هو مطلوب منه، وقبل التوجه إلى مكان الخدمة أو إنجاز المعاملة. إن إتاحة تلك المعلومات تتم من خلال مراكز خدمات الإنترنت التي تنتشر في كل مكان حي يمكن بواسطتها التعرف على المطلوب وبتكلفة تقل عن تكلفة الانتقال إلى مكان الخدمة أو إنجاز المعاملة.

إن الأسلوب المتبع في هذه الصيغة يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنماط رئيسة (رضوان، 1999، 143):

1- الخدمات الحكومية المرتبطة بسداد الالتزامات: كدفع الضرائب والرسوم وتسديد الاشتراكات، في هذه الحالة يمكن استخدام وسيلة السداد المصرفي أو مستند الخصم المالي حسب النمط المستخدم لكي يتم إيصال مبلغ بسداد إلى الجهة الحكومية المطلوبة.

2- الخدمات الحكومية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة عامة مثل شهادة القيد في السجل العقاري أو الصناعي أو شهادات مطابقة للشروط البيئية والصحية.. حيث لا يتم التحقق من شخصية الشخص، أي لا توجد صعوبة قانونية، بل الصعوبة تكمن في أنها فنية. وفي هذه الحالة يتطلب تحويل الأرشيف الخاص بالخدمة من قبل جهة الخدمة وما لديها من وثائق إلى "الصورة الإلكترونية" التي يمكن إتاحتها للمستفيدين وبواسطة آلات خاصة، أو أن يتم ذلك باستخدام أسلوب الطلب الآلي والتنفيذ اليدوي، أي أن المواطن يقدم طلبه من خلال شبكة الإنترنت لموقع معلومات الجهة المؤدية للخدمة ثم يقوم بعد ذلك بإرسال الوثائق بالبريد العادي أو الاستلام المباشر باليد.

3- الخدمات الحكومية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة خاصة، والتي يتطلب فيها التحقيق من هوية أو شخصية طالب الخدمة، وذلك للحفاظ على خصوصية البيانات ودرجة الأمان وفق القانون الذي أتاح تداول مثل هذه الوثائق مثل شهادة الميلاد، الوفاة، الزواج، الطلاق، شهادات التعليم المختلفة، صور الأحكام الابتدائية

والنهائية للمحاكم وصور محاضر الشرطة، الشهادات الطبية والشهادات الخاصة بالوقف المالي، مثل المرتب، الملكية، جوازات السفر وبطاقة الهوية المدنية.

في مثل هذه الحالات يتم توفير مثل هذه الخدمات أو إنجاز المعاملات من خلال توافر جهة اعتماد Certificate Authority التي تقوم بالتأكد من شخصية طالب الخدمة وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل هذه الجهة بوصفها أحد العناصر الحاكمة في مجال تسهيل وتيسير المعاملات الإلكترونية. كذلك فإن تسليم مثل هذه الوثائق يجب أن يتم وفق قواعد تسليم المستندات المعمول بها في كل دولة ووفقاً لمعايير خاصة لكل وثيقة، فقد يتم تسليم شهادات أو رخصة قيادة السيارة بالبريد، لكن بالنسبة لتسلم جواز السفر فإن الأمر يختلف حيث يتطلب انتقال الشخص إلى مكان أو جهة تنفيذه واستلامه شخصياً. وفي جميع الأحوال فإن ذلك سيقلل بالتأكيد العبء الإداري على الجهة التي تقوم بتأدية الخدمة. وفي مثل هذه الحالات تتمكن هذه الجهة من جدولة أعداد المستلمين يومياً بطريقة تحقق الانسياب والسهولة في العمل، دون حصول تزاحم من قبل المواطنين. إن نجاح إنجاز المعاملات الحكومية يعتمد على توافر "أرشيف إلكتروني" الذي يعني تحويل الوثائق الحكومية من الصورة الورقية إلى الصورة الإلكترونية.

والحقيقة أن معظم المعاملات الحكومية متشابكة ويعتمد بعضها على البعض الآخر، حيث يمثل هذا النشاط في الدوائر الحكومية وتقاطعها أحد التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى بطء الإجراءات، وبالتالي فإن الإنترنت يمثل طريقة جديدة يمكن من خلالها إجراء التبادل المعلوماتي بين الجهات الحكومية وفي إطار من الأمان والسرية دون أن ينتقل المواطن بين هذه الدوائر كساعي بريد لابد عليه من إثبات شخصيته.

تقديم خدمة متميزة للمواطن:

يلاحظ في أغلب دوائر الدولة العامة أن أداء الخدمات أو إنجاز المعاملات يتم ويدار بطريقة تقليدية تتسم بضعف استخدام الموارد وتدني في جودة الخدمة المقدمة (U.N.P., 1994, 83) في الشركات الخدمية عموماً التي كانت لا تعطي أهمية لمعدلات الإنتاجية وتحسين الأداء الاستراتيجي أو التشغيلي، والسبب في ذلك يعود إلى أن الخدمات التي تقدم من قبل الدوائر الحكومية والشركات مرتبطة بالبيئة المحلية ارتباطاً وثيقاً، وأن

هذه الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت حيث لا يمكن تخزينها أو نقلها أو استيرادها أو تصديرها كما في المنتجات الأخرى، مما أدى إلى نشوء تباين في شروط المنافسة الدولية. والمحصلة النهائية لمثل هذا الضعف في مستوى الخدمات المقدمة هو الشعور بالإحباط وعدم الرضا لدى أغلب المواطنين (الحناوي والسيد، 1999، 141) بدلاً من محاولة تحسين مستوى هذه الخدمات.

إن التوجه الحالي في العالم اليوم هو اعتبار الخدمة العامة حقًا أساسيًا لكل المواطنين وأن النهوض بمستوى الخدمات العامة من قبل الجهات الحكومية يبدأ بتطوير هذه الخدمات من خلال البحث المنهجي عن المكونات الأساسية للجودة ومناقشتها وكيفية تحقيقها في المنظمات العامة (U.N.P., 1994).

إن استخدام تقنيات المعلومات العامة (الاتصالات، الأجهزة، البرامجيات) في العمل الإداري للإدارة العامة - كما يشير إليها العديد من الباحثين - يحقق هدفين أساسيين، هما زيادة الإنتاجية وتحسين جودة خدمات الإدارة العامة كخدمات التعليم والصحة والضمان الاجتماعي، حيث إن النشاط الرئيس للإدارة العامة هو جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لذلك الاستخدام المكثف للمعلومات.

اليوم وفي الألفية الثالثة، نلاحظ أن شبكة الإنترنت التي تميزت بالإمكانات الهائلة والحدود اللانهائية التي تقدمها تلك الشبكة التي أدت إلى تغير توجهات الإنسان في مجالات شتى والتي كونت عالماً جديداً أطلق عليه اسم "الفضاء المعلوماتي" Syper Space (أخبار الإدارة، 1996) الذي يتكون من عشرات الملايين من أجهزة الحاسوب المرتبطة مع بعضها البعض خلال شبكة الإنترنت، والتي يستخدمها الإنسان استخدامات رئيسة، منها الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني والتسويق والترفيه، حيث عدت هذه كثورة معلوماتية تزامنت مع ثورة أخرى هي "النشر الإلكتروني" (البياتي، 2000، 13)، وبذلك أصبحت الشركات ودوائر الإدارة العامة تفكر بطريقة تغير فيها تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات، مما جعلها تعيد تقييم استراتيجيتها وتقنياتها وأدواتها في ضوء التقنيات الجديدة، وبالتالي تحسن علاقتها مع المواطنين أو الزبائن. لذلك يجب أن تتجه الأنظمة

كافة والتقنيات الداخلية للتكيف مع الإنترنت حيث إن الموظفين الذين يعملون في مكاتب تأدية الخدمة يتأثرون بالتقنيات التي تستند إلى الإنترنت ويتواصلون بالعمل معها.

تأسيساً على ما تقدم نلاحظ أن أهمية خصائص وأبعاد الخدمات العامة والتي تتمثل في ثلاثة أبعاد كما يراها البعض مثل (Dona Bedem, 1985) لكي يمكن تعريف الجودة الخاصة بالخدمات العامة. هذه الأبعاد هي (الحناوي والسيد، 1999، 163):

أ- البعد الفني الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

ب-البعد الفني الذي يتمثل في التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والمواطن.

ج- الإمكانات المادية أي مكان تقديم الخدمة.

الأبعاد الثلاثة في تفاعل وتداخل شديد، حتى أن للبعد الأول والثاني تأثير كبير على جودة الخدمة، في حين يرى آخرون (Steword & Wolsh, 1984) أن جودة الخدمات العامة لابد أن تعكس فيما إذا كانت هذه الجودة تعمل على إشباع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع (الحناوي والسيد، 1999، 164).

متطلبات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية) في نفس الوقت، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

1- ضرورة وضح استراتيجية بناء وتطوير نظام الحكومة الإلكترونية التي تتضمن هيكل البنية التحتية للحكومة الإلكترونية بأبعادها الفنية الصلبة، كأجهزة الحاسوب والبرامجيات والإنترنت والبريد الإلكتروني، وتكلفة الخدمة وتسهيلات التقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام هذه الأجهزة والبرامجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة (Microsoft World Document)، (السالمي والدباغ، 2000، 35).

2- أن يؤخذ بنظر الاعتبار التحديات الأمنية المتعلقة بالمواقع الإلكترونية والإنترنت ومن أهمها:

الخصوصية (عدم الاطلاع على الرسائل الإلكترونية إلا من الأطـراف المسمـوح لهـا بذلك) وسلامـة الرسالـة (وصول الرسالة إلى الطرف الموجه إليه فعلاً) والتحقق من هوية الأطراف الأخرى (لمنع عمليات التزوير وعمليات انتحال الشخصية) (HTML Document, 2000).

ويمكن استخدام تقنيات أمنية مهمة كالتشفير أي منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة، وهناك نوعان من مفاتيح التشفير، المفتاح السري الخاص وهو المفتاح المعروف من قبل شخص واحد أو جهة واحدة فقط هو المرسل نفسه، والمفتاح العام وهو المفتاح المعروف لدى أكثر من شخص مثلاً مرسل الرسالة نفسها ومستقبلها.

التوقيع الرقمي (Digital Signature) ويعني التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال استخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل، ومن ثم فك التشفير من قبل المستقبل باستخدام المفتاح العام.

البصمة الإلكترونية للرسالة للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة، وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها.

الشهادات الرقمية (Digital Certification) هي عبارة عن وثائق إلكترونية تصدرها الجهة ذات الصلاحية تتيح التحقق من هوية الشركة التي تتعامل معها عبر الإنترنت عن طريق التأكد من المفتاح العام.

أما الجهة ذات الصلاحية بإصدار الشهادات الرقمية فتكون جهة موثوق بها (منظمة) تتقبل منك المفتاح العام وإثبات هويتك وتكون أمينة عليهما.

وقـد طورت العديـد من الشركات الرائدة عالمياً العديد من البروتوكولات الأمنيـة من أشهرهـا بروتوكـول الطبقات الأمنية، وبروتوكول الحركات المالية الآمنة (Electronic Transaction) (Set-Secured HTML Document, 2000).

3- اتخاذ مبادرات وطنية وإقليمية ذات قاعدة واسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الإنترنت والبريد الإلكتروني خاصة في مجال تقديم الخدمات الحكومية (منشورات الأمم المتحدة، 2001) من خلال اعتماد وضعية التعاون والعامل المشترك وحرية العمل للمؤسسات كافة.

4- إعطاء أولوية ودعم لدور الإعلام والتوعية المجتمعية من خلال توسيع شبكات الإعلام.

5- تأمين مواقع وآليات المشاركة للمواطنين بصورة تدريجية في استرجاع المعلومات وتبادلها مع المواقع الموثوقة للتعاون.

6- دعم جهود البحث والتطوير الرامية إلى تعزيز الإلمام الرقمي والحد من عوائق التكلفة التي تحول دون نشر وسائل الحكومة الإلكترونية.

7- اعتماد تكنولوجيا تتيح حماية الخصوصيات والمعلومات الشخصية.

8- تأمين ما يسمى بالخدمة العريضة (Broad Bond) بمختلف أشكالها، وتوفير إمكانات تأدية الخدمة حسب الطلب ونشر المعلومات بتكلفة متدنية خاصة في المناطق التي تعاني من التقصير في مجال تكنولوجيا الاتصالات.

9- إدخال وتكييف ونشر تكنولوجيا جديدة للاتصالات كالشبكات الأرضية للاتصال اللاسلكي والاتصال بواسطة الأقمار الصناعية لضمان الوصول الموثوق إلى مواقع المعلومات كافة.

10- اعتماد أساليب جديدة للتطوير الإداري والتنظيمي والقوى البشرية لتنفيذ نظام الحكومة الإلكترونية والعمل على تنميتها، فضلاً عن إعداد الربط الإلكتروني.

11- الاستفادة من خبرات وإمكانات الشركات العربية والعالمية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية والبريد الإلكتروني وكذلك الاستفادة من تجارب بعض الدول العربية والعالمية في هذا المجال.

12- إعداد وتطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات من الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية ومن خلال برامج تدريبية متخصصة في مجال الحكومة الإلكترونية، بمعنى آخر تأهيل الموظف الحكومي.

13- تأمين الاستثمار اللازم من الأموال لإعداد وتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.

محددات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

على الرغم من الإيجابيات التي تتحقق لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية وخاصة تحسين أداء الخدمة للمواطنين وما يتطلب هذا النظام من إمكانات كما تم ذكره آنفاً، نجد أن هنالك بعض المحددات والمعوقات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

1- السؤال المهم هنا هو: هل سيتقبل المواطنون هذا النوع من الخدمات؟ وهل سيستخدمونها فعلاً عندما يتم تأمينها لهم؟ من دون شك فإن الشركات سوف تستفيد من هذه الخدمات، لكن المواطنين ربما سيحتاجون لبعض الوقت لتقبل مثل هذا النوع من الخدمات بسبب معرفتهم المحدودة. إن مواقع الخدمات الحكومية يجب أن تكون ذات طابع تفاعلي مع المواطنين لكي تؤمن النجاح، وإن أفضل طريقة لذلك هو اعتماد تطبيقات البريد الإلكتروني، حيث تنشأ علاقة مباشرة بين المواطن والإدارات الحكومية، وبالرغم من ذلك نجد أن العديد من هذه الإدارات تتردد في استخدام مواقع الإنترنت أو تطوير خدماتها عبر شبكة الإنترنت لمنفعة المواطنين.

2- الصيغة والشكل القانوني لموقع تقديم الخدمة والذي يتراوح بين الثقة والائتمان وأسلوب أو طريقة تقديم وتنفيذ الخدمة العامة (Internet World, 1998).

3- التكنولوجيا لن تحل في يوم من الأيام محل الإنسان فهناك العديد من الخدمات الحكومية لا يمكن تنفيذها على الشبكة، لأنها تتطلب إثبات البطاقة الشخصية والتوقيع وإحضار الشهود لإنجازها، مثل إصدار جواز السفر أو إنجاز معاملة تسجيل عقار... بالرغم من أن العمل قائم على تطوير أنظمة حكومية قادرة على احتواء الهوية الشخصية والتوقيع الرقمي ومن خلال وسائل التحقق عن بعد، كمقارنة بصمة الإبهام أو قرنية العين بواسطة ماسحة ضوئية أو كاميرات خاصة.

4- مشكلة التعريب الذي قد يكون أضيق الحدود، حيث يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية اعتماد تكنولوجيا التعرف الصوتي، التي تعمل بالتخاطب وتسهيل تداخل المواطن العادي مع الإنترنت.

5- إن أي تكنولوجيا يتم إدخالها إلى الإدارات العامة تتطلب من تلك الإدارات إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية.

6- مشكلة التوقيعات الإلكترونية الرقمية التي تتطلب صيغة قانونية، حيث يتم استخدام التشفير بالمفتاح العام لعمل توقيعات رقمية، بمعنى آخر يتطلب الأمر إرساء قاعدة محكمة للتوقيع الإلكتروني خاصة في حالة إثبات أن وثيقة ما هي "الوثيقة الأصلية"، وقد طور المعهد القومي للمستويات القياسية والتكنولوجية NIST مستوى قياس للتوقيع الإلكتروني عام 1994، وحديثاً أصدر الكونجرس الأمريكي قانوناً يجعل التوقيع الإلكتروني "قانونياً" مثل التوقيع العادي.

7- مدى نفاذ نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الإدارة والشركات بشكل عام والإدارات الحكومية بشكل خاص، ومدى تحقيق التفاعل مع المجتمع على اختلاف مستوياته حيث إن وضع سياسات محلية أو وطنية تسمح باستخدام هذه التكنولوجيا التي تسهل من وصول المواطنين إليها قد يعد من أهم المعوقات فضلاً عن التكاليف والمهارات الأساسية المطلوبة والصعوبات اللغوية والترجمة الآلية والإلمام الرقمي Digital Literacy.

8- وأخيراً لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية من قبل الإدارات العامة لابد من التحول التدريجي نحو إعادة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية.

2- الدراسات السابقة:

تناول موضوع الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة دراسات محدودة على نطاق العالم العربي والأجنبي وأغلب هذه الدراسات تطرقت إلى استخدام الحاسوب ونظم المعلومات المحوسبة، وفي قطاعات مختلفة من ضمنها القطاع الحكومي ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

- دراسة (يوسف، 1992): عن واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات وصنع القرارات للقطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى أن الأساليب الكمية لا تستخدم من قبل صانعي القرارات لعدم معرفتهم بها.
- دراسة (العيسى، 1993): التي توصلت إلى أن صانعي القرارات في المؤسسات العامة في الأردن يستخدمون الحاسوب والأساليب الكمية بدرجة كبيرة جداً، في حين أشارت

دراسة (الشطناوي، 1997) إلى أن نسبة 45% من موظفي القطاع العام الأردني هم الذين يستخدمون الأساليب الكمية وجاءت أساليب التحليل الإحصائي في المرتبة الأولى من حيث درجة المعرفة والاستخدام.

- دراسة (محمد، 1995): التي تناولت قياس مدى استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب في قطاع البنوك في سلطنة عمان من قبل الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة وركزت على أهمية استخدام الحاسوب.
- دراسة (رضوان وآخرون، 2000): التي تناولت موضوع الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية، حيث قدمت إطاراً عاماً لتطبيق الضرائب على المعاملات الإلكترونية ضمن أربعة أبعاد رئيسة هي البعد المفاهيمي والتشريعي والإجرائي والتنفيذي، وهدف الإطار المقترح هو تحقيق بيئة ملائمة للنظام الضريبي وتحقيق أهدافه المنشودة بها.
- دراسة (أحمد، 2002): هي تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن ضمن أربعة محاور هي البنية التحتية والقانونية والتشريعية والإدارية، وهدف الدراسة هو اختبار أثر اختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والنوع لدى موظفي القطاع الحكومي من وجهة نظرهم نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوع الموظفين، وذلك نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.
- دراسة (حسن، 2002): التي تناولت تقديم نموذج عملي لتبني رؤية استراتيجية متكاملة للحكومة الإلكترونية عن واقع المؤسسات العربية ومتطلبات نجاحها في التعامل مع ظاهرة العولمة وتقنياتها فائقة النمو، وما تفرضه من تحديات صعبة ومن خلال الانضواء في مشروع الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحاجة ماسة إلى نظم سياسية واجتماعية واعية ونظم تشريعية ومستلزمات مهارية وتقانية وخدمات مساندة لأهمية النظم الإلكترونية وتطبيقاتها في العمل الحكومي.
- دراسة (العواملة، 2002): عن القطاع العام لدولة قطر والذي تناول مفهوم الحكومة الإلكترونية ودواعي التحول نحو هذا المفهوم، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من

الجانب التطبيقي مفادها أن هنالك حضورًا لمفهوم الحكومة الإلكترونية لدى المبحوثين بالرغم من توقعهم للتحول إلى هذا النظام، مع ضرورة التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق هذا النظام يجب أن يشمل ما يقارب نصف الخدمات العامة، فضلاً عن أن الدراسة الميدانية قد أظهرت توقعات بوجود معوقات حيوية ومهمة تؤثر على التحول إلى الحكومة الإلكترونية.

- دراسة (Greza, 1998): التي أشارت إلى أن التوعية الإعلامية شهدت تطورًا كبيرًا بولادة الشبكة العالمية التي اتسمت بثورة تكنولوجية للمعلومات والاتصالات بالرغم من محدودية الفرص لهذه التوعية.
- دراسة (Hokey & William, 1999): حول عملية الشراء لحجم استعمال تجارة عبر الإنترنت أوضحت هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تطوير شبكة المعلومات السريعة العالمية وكذلك تجعل أولوية وطنية للاتصالات الإلكترونية.
- دراسة (Stere & Claudia, 2000): أشارت إلى أن التجارة عبر الإنترنت حصلت على اعتراف رسمي لكونها مصدر التغير الأساسي لمنظمات الأعمال.
- دراسة (Martha Viginia Peter, 2001): التي استهدفت مدى تأثير التوقيعات الإلكترونية من الناحية القانونية في الولايات المتحدة، حيث أوضحت الدراسة أن التوقيعات الإلكترونية ملزمة قانونياً كالتوقيعات المطبوعة، لكن التشريع لم يبين بدقة كيفية التطبيق وما هي الاحتياطات اللازمة لضمان الأمان والصلاحية لعملية التوقيع.
- هناك عدد من الدراسات الأجنبية حول هذه الموضوعات مثل دراسة مؤسسة Deloitte Research ودراسة Hart-teeter ودراسة مجلة الحكومة الإلكترونية البريطانية ودراسة Darrell M. West ودراسة مجموعة Meta Group ودراسة Forrester Research التي أنجزت جميعها عام 2000 حيث خلصت نتائجها إلى ضرورة إدخال مفاهيم وأساليب ومصادر وتحسين مستوى الخدمات في عمل الحكومة الإلكترونية، وأنها بالتأكيد ستفرز ثقة الجمهور في القطاع العام، مع ضرورة تعزيز الوعي الجماهيري عن أهمية الحكومة الإلكترونية. (العواملة، 2002).

نستنتج من عرض هذه الدراسات – خاصة العربية منها – أنها تبقى بعيدة عن التعمق والتحليل فيما يتعلق بربط مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها في تقديم خدمات للمواطنين، لذا برزت هذه الدراسة لتمثل محاولة هادفة لتسليط الضوء على وجهات نظر مديري مؤسسات الإدارة العامة عن مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق هذا النظام لكي يتم تقديم خدمات وآراء متميزة للمواطنين.

منهجية البحث:

مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات والدوائر في قطاع الإدارة العامة في محافظة نينوى، أما عينة الدراسة فقد اشتملت القيادات الإدارية (مديري ومسئولي بعض الإدارات الحكومية في محافظة نينوى)(*) التي تمتلك قدراً مهما من المعرفة بالحاسوب ومفاهيم في المعلوماتية فضلاً عن أنها قيادات تحاول البحث عن فرص لتطوير واقع هذه المنظمات، لاسيما في إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية باعتماد تطبيقات الحاسب الإلكتروني. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية تمثل نسبة 10% من مجتمع الدراســـــة، وهم (27) سبعة وعشرون مديراً من العاملين في الإدارات العامة. والجدول (1) يوضح وصف خصائص عينة البحث (الجنس، العمر، الشهادة، مدة الخدمة).

جدول (1) خصائص أفراد عينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنـــس	ذكـــر	24	88.88
	أنثـــى	3	11.12
العمـــر	(35 – 45) سنة	12	44.44
	(46-55) سنة	12	44.44
	(56- فأكثر)	3	11.12
الشهادة	بكالوريوس	21	77.78
	دبلوم عال	3	11.11
	إعداديـــة	3	11.11
مدة الخدمة	(10 سنة – أقل)	12	44.44
	(11 سنة – 20)	9	33.33
	(21 سنة – أكثر)	6	22.23

(*) مثل: مديري التسجيل العقاري – محافظة نينوى – رئاسة المحاكم في نينوى – الاستئناف والتنفيذ – الهيئة العامة للضرائب – دائرة إحصاء نينوى – مديرية مرور نينوى – مديرية رعاية القاصرين.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

من خلال عرض الإطار النظري للبحث تم بناء مؤشرات مقياس البحث وباعتماد تصميم استبانة من قبل الباحث لجمع البيانات الضرورية لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، وقد اعتمد أسلوب ليكرت الخماسي لقياس تباين آراء المبحوثين واستجاباتهم.

اشتملت الاستبانة جزأين رئيسين، الأول تضمن أسئلة تعبر عن العوامل الشخصية (العنوان الوظيفي، العمر، الجنس، التحصيل الدراسي وسنوات الخدمة...) أما الجزء الثاني فقد اشتمل على عشرين (20) فقرة شملت متغيرات الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية، ومتطلبات التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، وعلاقته بتقديم خدمات منجزة للمواطنين. وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لقياس متغيرات الدراسة، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي ودرجة الاتفاق والتباين ومعامل الاختلاف، بهدف وصف المتغيرات فضلاً عن استخدام التحليل العاملي بهدف تفسير العوامل المستخلصة من مجموع العوامل، وباستخدام برنامج (SPSS-10-for Windows)..

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن استعراض نتائج الدراسة الميدانية التي تعبر عن آراء المبحوثين من مديري الإدارة العامة عن نظام الحكومة الإلكترونية من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروضه.

وبهدف وصف متغيرات البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين ومعامل الاختلاف والوزن المئوي ودرجة اتفاق أفراد العينة، فضلاً عن التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء المبحوثين نحو متغيرات البحث، والجدول (2) يوضح النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يشير جدول (2) إلى أن استجابة أفراد العينة وآراءهم عن نظام الحكومة الإلكترونية قد حققت تقدماً في أوساطها الحسابية التي تراوحت بين (3.2، 4.5)، وهذا يعني أن هذه الأوساط قد تجاوزت الوسط الفرضي للدراسة البالغ (3).

كما أشارت الأوزان المئوية ودرجة اتفاق أفراد العينة التي كانت بين (متوسط، ممتاز) إلى اختلاف درجة الاتفاق، إذ حققت العبارة (4.20) تقدير امتياز، وهذا يعني أن أفراد العينة جميعاً يتفقون بنسبة كبيرة على نظام الحكومة الإلكترونية الذي يتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت اللذين يعدان من العناصر المهمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، فضلاً عن دعم الإعلان والتوعية المجتمعية.

أما العبارات (7، 12، 11، 19، 15، 18، 3، 9، 13) قد حققت تقدير جيد جداً مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بنسبة كبيرة على ضرورة توافر متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية، مع تأمين خدمة ومستوى أداء متميز للمواطن والمنظمات الأخرى، بمعنى آخر مستوى أداء جيد لمستوى الإدارة العامة. أما بقية العبارات فقد حققت تقديرات جيد ومتوسط وجميعها تشير إلى آراء المبحوثين الإيجابية حول بناء نظام الحكومة الإلكترونية.

جدول (2) وصف متغيرات البحث

ت (*)	اتفق تماما		اتفق		اتفق لحد ما		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن %	درجة الاتفاق	التباين	معامل الاختلاف	الترتيب
1	6	22.2	6	22.2	12	44.4	–	–	3	11.01	3.4	1.187	68	متوسط	1.410	34.9	التاسع عشر
2	–	–	21	77.8	6	22.2	–	–	–	–	3.7	0.424	74	جيد	0.179	11.4	الثالث عشر
3	3	11.1	21	77.8	3	11.1	–	–	–	–	4.0	0.480	80	جيد جدا	0.231	0.12	العاشر
4	15	55.6	12	44.4	–	–	–	–	–	–	4.5	0.506	90	ممتاز	0.256	0.11	الأول
5	6	22.2	3	11.1	12	22.2	3	11.1	3	11.1	3.2	1.250	64	متوسط	1.564	39.0	العشرون
6	21	77.8	6	22.2	–	–	–	–	–	–	4.7	0.424	74	جيد	0.179	11.4	الرابع عشر
7	15	55.6	9	33.3	3	11.1	–	–	–	–	4.4	0.0698	88	جيد جدا	0.487	15.8	الثالث
8	6	22.2	12	44.5	6	22.2	3	11.1	–	–	3.7	0.934	74	جيد	0.872	25.2	الخامس عشر
9	6	22.2	15	55.6	6	22.2	–	–	–	–	4.0	0.679	80	جيد جدا	0.461	16.9	الحادي عشر
10	3	11.1	15	55.6	6	22.2	3	11.1	–	–	3.6	0.832	72	جيد	0.692	23.11	الثامن عشر
11	12	44.5	15	55.6	–	–	–	–	–	–	4.2	0.934	48	جيد جدا	0.872	22.2	السادس
12	15	55.6	9	33.3	3	11.1	–	–	–	–	4.4	0.698	88	جيد جدا	0.487	15.8	الرابع
13	–	–	24	88.9	3	11.1	–	–	–	–	4.0	0.480	80	جيد جدا	0.231	0.12	الثاني عشر
14	3	11.1	15	55.6	9	33.3	–	–	–	–	3.7	0.640	74	جيد	0.410	17.2	السادس عشر
15	9	33.3	12	44.5	6	22.2	–	–	–	–	4.11	0.751	88	جيد جدا	0.564	18.2	الثامن
16	6	22.2	12	44.5	6	22.2	3	11.1	–	–	3.7	0.934	74	جيد	0.872	25.2	السابع عشر
17	9	33.3	18	66.7	–	–	–	–	–	–	4.3	0.480	86	جيد جدا	0.231	11.16	الخامس
18	15	55.6	12	44.4	–	–	–	–	–	–	4.11	1.219	82	جيد جدا	1.487	29.6	التاسع
19	12	44.4	12	44.4	–	–	3	11.1	–	–	4.2	0.934	84	جيد جدا	0.872	22.2	السادس
20	15	55.6	12	44.4	–	–	–	–	–	–	4.5	0.507	90	ممتاز	0.256	0.11	الثاني

(*) ت تشير إلى تسلسل العبارات الواردة في استمارة الاستبانة.

مناقشة وتفسير النتائج:

اعتمدت الدراسة التحليل العلمي بهدف تحليل وتفسير النتائج، حيث يتميز هذا التحليل بقدرته على إنقاص المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين بين المتغيرات، والتي تدعى بالعوامل (شربجي، 1981).

يشير الجدول (3) إلى متغيرات الدراسة البالغة (20) متغيرًا ومعامل الارتباط البسيط لكل متغير مع العوامل الثلاثة ومعدل تحميل كل متغير. جدول (4) ويمكن تفسير هذه المتغيرات كما يلي:

المتغير (1) الذي بلغ معدل تحميله بالعامل الأول 0.664، وقد ارتبط هذا المتغير بالعامل بمعامل ارتباط بسيط مقداره 0.928 وهو ارتباط عالٍ.

بينما بلغ معدل تحميل المتغير (2) بالعامل الثاني (جدول 4) 0.757 حيث ارتبط هذا المتغير بالعامل بمعامل ارتباط بسيط مقداره 0.792. أما المتغير (3) فقد بلغ معدل التحميل بالعامل الأول 0.897 وارتبط هذا المتغير العامل بمعامل ارتباط بسيط مقداره 0.924، وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات وارتباطاتها بالعوامل.

جدول (3) معاملات ارتباط المتغيرات

المتغيرات	معامل الارتباط
X1	0.928
X2	0.792
X3	0.924
X4	0.931
X5	0.948
X6	0.792
X7	0.944
X8	0.934
X9	0.829
X10	0.913
X11	0.894
X12	0.944
X13	0.924
X14	0.770
X15	0.878
X16	0.934
X17	0.906
X18	0.904
X19	0.894
X20	0.931

وتم استخدام التحليل العلمي على متغيرات الدراسة بالنسبة لمقاييس البحث وباعتماد المكونات الرئيسة وطريقة (VARIMAX) (- Principal Coponent Method Varimax) وقد أفرز التحليل 3 عوامل فسرت بمجموعها نحو (89.560%) من التباين الكلي، وهي نسبة عالية للعوامل المستخلصة، حيث تعد هذه النسبة مؤشراً مهماً لقياس هذه الظاهرة، والجدول (4) يوضح العوامل وتشبعاتها بعد التدوير.

جدول (4) العوامل الثلاثة وتشبعاتها بعد التدوير

المتغيرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X1	0.664	0.464	0.52
X2	0.443	0.757	0.155
X3	0.897	0.230	0.258
X4	9.012E-02	0.718	0.638
X5	0.612	0.416	0.633
X6	0.443	0.757	0.155
X7	0.407	0.777	0.418
X8	0.664	0.515	0.551
X9	0.556	0.429	0.579
X10	0.680	0.531	0.412
X11	0.641	0.621	0.313
X12	0.407	0.777	0.418
X13	0.897	0.230	0.258
X14	0.51	0.410	0.584
X15	0.448	0.493	0.659
X16	0.664	.0.515	0.551
X17	0.310	0.104	0.893
X18	0.686	0.622	0.213
X19	0.641	0.621	0.313
X20	E-029.012	0.718	0.638

أفصح التحليل عن ثلاثة عوامل وتشبعت عليها متغيرات وفقاً لأولوياتها وارتباطاتها بالعامل، ويمكن عرض هذه العوامل ومقدار التحميل (Loandings):

العامل الأول: أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية:

تشبعت عن العامل الأول 9 متغيرات بلغت نسبة إسهامها في تفسير الظاهرة نحو (32.562%)، ويتضح ذلك حسب أهمية التأثير وفقاً لمعطيات الجدول (5).

جدول (5) العامل الأول – أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية

ت	رقم المتغيرات في استمارة الاستبيان	نص العبارة	مقدار التحميل	معامل الارتباط البسيط
1	X3	إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والإجراءات	0.897	0.866
2	X13	الحاجة إلى معايير موحدة لبناء وتنفيذ الحكومة الإلكترونية	0.897	0.866
3	X18	يتطلب النظام – الثقة، الأمان، السرية	0.686	0.991
4	X10	حاجة المواطن إلى معرفة الإجراءات وإنجاز المعاملات	0.680	0.941
5	X1	مفهوم الحكومة الإلكترونية والبريد الإلكتروني	0.664	0.948
6	X11	تقديم خدمة متميزة للمواطن من خلال الحكومة الإلكترونية	0.641	0.991
7	X19	حماية الخصوصيات والمعلومات الشخصية	0.641	0.991
8	X8	مقاومة تغيير النظام الجديد	0.604	0.941
9	X16	صيغ قانونية لإنجاز المعاملات	0.604	0.941

يتضح من الجدول (5) أن التشبعات تراوحت بين (0.987 و 0.604) وجميعها ذات ارتباط قوي بالعامل، حيث تراوح معامل الارتباط البسيط لمتغيرات هذا العامل بين (0.991 و 0.866). إذ تشير المعطيات إلى أهمية تهيئة مستلزمات تنفيذ الحكومة الإلكترونية، ويبين معامل الارتباط البسيط قوة علاقة متغيرات هذا العامل مع باقي المتغيرات الأخرى.

العامل الثاني: العناصر والتقانات التي تدعم عمل الحكومة الإلكترونية:

تشبعت على هذا العامل (6) متغيرات بلغت نسبة إسهامها في تفسير الظاهرة نحو (32.269%)، ويتضح ذلك حسب أهمية التأثير وفقاً لمعطيات الجدول (6).

جدول (6) العامل الثاني : عناصر وتقانات دعم عمل الحكومة الإلكترونية

ت	رقم المتغيرات في استمارة الاستبيان	نص العبارة	مقدار التحميل	معامل الارتباط البسيط
1	X7	الحاجة إلى إعداد وتأهيل الكادر الحالي	0.777	0.907
2	X12	الاستفادة من تجارب ودعم الدول العربية والأجنبية	0.777	0.907
3	X2	الاستعداد للتحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية	0.757	0.806
4	X6	الحاجة إلى أفراد ذوي خبرات ومهارات جديدة	0.757	0.806
5	X4	الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.718	0.907
6	X20	دعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية	0.718	0.907

يتضح من الجدول (6) أن تشبعات العوامل بمتغيراتها إلى أن هنالك قوة ارتباط المتغيرات بهذا العامل، حيث إن معامل الارتباط البسيط يفسر قوة العلاقة بين المتغيرات التي تراوحت بين (0.907 و 0.806). إذ تشير هذه المعطيات إلى ضرورة الاهتمام بمتطلبات مهارية وتقانية، فضلاً عن دعم يتمثل بالاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال، ودعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية عند تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.

العامل الثالث: متطلبات إدارية وقانونية لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية:

تشبعت حول هذا العامل (5) عوامل فسرت بمجموعها (24.728%) حيث تشير معطيات الجدول (7) إلى أولويات تشبع المتغيرات في هذا العامل.

جدول (7) العامل الثالث: متطلبات إدارية وقانونية لفاعلية الحكومة الإلكترونية

ت	رقم المتغيرات في استمارة الاستبيان	نص العبارة	مقدار التحميل	معامل الارتباط البسيط
1	X17	يتطلب نظام الحكومة الإلكترونية أرشيفا إلكترونيًا	0.893	0.853
2	X15	التحول التدريجي لنظام الحكومة الإلكترونية	0.659	0.955
3	X5	الحاجة إلى تشريعات وقوانين جديدة	0.633	0.955
4	X14	تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في بعض الإدارات	0.584	0.938
5	X9	إنشاء مواقع لتعريف المواطن ما مطلوب منه	0.579	0.951

يتضح من الجدول (7) ومن تشبعات العوامل بمتغيراتها أن هنالك قوة ارتباط المتغيرات بهذا العامل، حيث إن معامل الارتباط البسيط يفسر قوة العلاقة لمتغيرات هذا العامل والتي تراوحت بين (0.955 و 0.853)، إذ تشير معطيات هذا العامل إلى ضرورة اعتماد بعض المتطلبات الإدارية والقانونية من أجل تطبيق الحكومة الإلكترونية بفاعلية.

والجدول (8) يوضح مصفوفة التحويل للعوامل الثلاثة:

جدول (8) مصفوفة التحول للعوامل الثلاثة

العوامل	الأول	الثاني	الثالث
الأول	0.604	0.608	0.515
الثاني	-0.792	0.388	0.471
الثالث	0.086	-0.693	0.716

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات مهمة تتمثل الأولى – وهي مستمدة من التحليل النظري – في مجال الحكومة الإلكترونية، فيما جاءت الثانية والمستمدة من تحليل نتائج آراء المبحوثين ضمن دراسة استطلاعية وأهم الاستنتاجات هي:

1- يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانات الضرورية، وقد ذكرنا ذلك آنفاً ضمن الإطار النظري للبحث.

2- كما أن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات (محددات) والتي يجب دراستها والعمل على مواجهتها بنجاح، وقد ذكرنا هذه المعوقات آنفاً.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن آراء المبحوثين فيما يتعلق بوصف متغيرات البحث أن الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت في الأهمية الأولى في الترتيب، حيث إن الوزن المئوي كان (90%) وفي المرتبة الثانية من الأهمية كان دعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية، حيث كان الوزن المئوي بنفس النسبة السابقة (90%) أيضاً، ثم الحاجة إلى إعداد وتأهيل الكادر الحالي العامل في المنظمة وضرورة الاستفادة من تجارب ودعم الدول العربية والأجنبية، وهكذا بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

4- أظهرت نتائج التحليل أن هنالك قصورًا في مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى أفراد العينة نظراً لحداثة المفهوم وتناوله في الواقع الميداني بشكل محدود في أغلب الدول.

5- كما أظهرت نتائج التحليل تأييد إجابات أفراد العينة اندفاع المديرين والمسئولين وقناعتهم بضرورة إجراء التغييرات على النظام الحكومي التقليدي في إنجاز المعاملات والأداء عندما تتاح الفرصة مما يشير إلى بوادر إيجابية مشجعة على إجراء التغيير.

6- أظهرت نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ثلاثة عوامل مهمة تشير إلى ضرورة اعتمادها في بناء الحكومة الإلكترونية وهي:

أ- أسس وإمكانات بناء نظام الحكومة الإلكترونية.

ب- العناصر والتقانات التي تدعم عمل الحكومة الإلكترونية.

ج- متطلبات إدارية وقانونية لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

إن الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة سواء إطارها النظري أو نتائج التحليل الميداني جاءت متفقة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي ذكرت آنفاً فيما يتعلق بـــ:

1- مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر القادة والمديرين في قطاع الإدارة العامة كخيار استراتيجي.
2- ضرورة توافر متطلبات لبناء نظام الحكومة الإلكترونية كالبنى التحتية والمستلزمات التقنية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3- أهمية توفير وتطوير المستلزمات البشرية وما يرتبط بها من مهارات ومعرفة ثقافية وسلوكية.
4- المستلزمات المساندة أو الداعمة لنظام الحكومة الإلكترونية كالخدمات العامة والتوعية والمتطلبات التشريعية والقانونية والسياسية والاجتماعية.
5- جميع الوسائل الكفيلة بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تحسين آراء الإدارات العامة في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية.

واستناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن الإشارة إلى بعض التوصيات كما يلي:

1- ضرورة نشر مفهوم الحكومة الإلكترونية، سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني وإجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال مع الأخذ بالحسبان تباين وجهات نظر المديرين والموظفين في ضوء المؤهل العلمي والخبرة، مع وضع استراتيجية لإكساب هذه الفئات المهارات المطلوبة.
2- من الضروري وضع خطط استراتيجية شاملة في مجال التحول نحو الحكومة الإلكترونية، واعتماد صيغ وأساليب إدارية وتقنية وقانونية مع الأخذ بنظر الاعتبار إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويتطلب تنفيذ ذلك تبني بعض استراتيجيات الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية البنى التحتية والاستراتيجيات المساندة للحكومة الإلكترونية والسياسات الإدارية لتفعيل الحكومة الإلكترونية.
3- التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية لابد أن يكون بشكل تدريجي أو بخطوات تجريبية على بعض الأقسام أو الدوائر الحكومية الإدارية، بحيث تراعى فيها الإمكانات المتاحة

والمحددات المحيطة تجنباً لظهور بعض المخاطر الاجتماعية ولضمان تطبيق هذا النظام بنجاح وفاعلية.

4- ضرورة إعداد وتأهيل الكادر الحالي والكادر الذي يتم استقطابه واختياره مستقبلاً، من خلال دورات تدريبية وندوات لإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

5- ضرورة نشر التوعية الجماهيرية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة.

6- ضرورة التعاون والتنسيق، سواء داخل القطر مع مراكز المعلومات والمركز القومي للحاسوب أو خارج القطر مع المؤسسات المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجارب الدول بهدف الاستفادة من الخبرات السابقة والتعرف على الإيجابيات والسلبيات في مجال التحكم والتبادل الإلكتروني بشكل عام.

7- إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة وإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية لعرض ومناقشة جوانب وأبعاد موضوع الحكومة الإلكترونية بما في ذلك الجوانب الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأمنية والأخلاقية والسلوكية... وغيرها.

8- ممارسة وضع الأطر التشريعية والقانونية والنظم المتعلقة بالأعمال الإلكترونية، بما فيها نظم المعلومات الوطنية والتكيف الاجتماعي والاقتصادي والبنى التحتية الناشئة للتحول نحو نظام الحكومة الإلكترونية بهدف تحقيق نتائج إيجابية مع تقليل المخاطر الاحتمالية قدر المستطاع.

استناداً إلى ما أفرزته هذه الدراسة من استنتاجات عن نظام الحكومة الإلكترونية وإمكان تطبيقه في البيئة العربية، يمكن الإشارة إلى بعض الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تساعد باحثين آخرين على مواصلة البحث في هذا المجال الحديث من مجالات الإدارة الإلكترونية، ومنها كيفية تبني استراتيجيات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أسساً مهمة لبناء نظام الحكومة الإلكترونية، وكذلك يمكن إجراء دراسة عن أهم الاستراتيجيات الإدارية والقانونية والتشريعية وحتى الاجتماعية والسلوكية التي تؤثر على نظام الحكومة الإلكترونية. ودراسة مستقبلية مهمة عن أثر إدراك المواطنين وسلوكهم في تطبيق الحكومة الإلكترونية، فضلاً عن إمكان إجراء دراسة عن دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي لقطاع الإدارة العامة.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية:

1- أحمد، مروة. (2002). ***إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن***، المؤتمر السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن (16-18 نيسان).

2- أيوب، نادية حبيب. (1996). "نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"، ***مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية***، مج 8، ع 4.

3- البياتي، هلال عبود. (2000). الآفاق المستقبلية للمعلوماتية وأثرها على المجتمع، ***بحوث مستقبلية***، ع 1.

4- التكريتي، سعد غالب، وبشير عباس العلاق. (2002). ***الأعمال الإلكترونية***. عمان، الأردن: دار المناهج.

5- الحناوي، محمد صالح، وإسماعيل السيد. (2000). ***قضايا إدارية معاصرة***. ط2. الإسكندرية: الدار الجامعية.

6- حسن، محمد حربي. (2002). ***استراتيجيات الحكومة الإلكترونية، نموذج مقترح للوطن العربي***"، المؤتمر السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا. الأردن (16-18 نيسان).

7- أخبار الإدارة. (1996). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 17، كانون الأول.

8- أخبار الإدارة. (1998). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 18، آذار.

9- رضوان، رأفت. (1999). ***عالم التجارة الالكترونية***. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

10- رضوان، رأفت، عوض باشا، الحسين، ولاء (2000)، "الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية"، ***مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية***، ع 2، يونيو.

11- رزوقي، نعيمة حسن. (2001). "اقتصاديات الأفكار في بيئة الفضاء الإلكتروني"، ***آفاق اقتصادية***، مج 22، ع 87.

12- السالمي، علاء عبد الرزاق، ورياض حامد الدباغ. (2001). ***تقنيات المعلومات الإدارية***"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

13- الشطناوي، محمد فرحان. (1997). ***واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في القطاع العام الأردن***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

14- شربجي، عبد الرزاق محمد صلاح. (1981). ***الانحدار الخطي المتعدد***. جامعة بغداد.

15- العواملة، نائل عبد الحافظ. (2002). "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة"، ***مجلة دراسات (العلوم الإدارية)***، مج 29، ع 1.

16- العيسى، أحمد توفيق. (1993). ***عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة***، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان:الجامعة الأردنية.

17- كوهين استيفن، وروناك برانز. (1997). ***إدارة الجودة الكلية في الحكومة***. ترجمة/ عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.

18- ***منشورات الأمم المتحدة***. (2000).

19- ***منشورات الأمم المتحدة***. (2001).

20- محمد، عادل ريان. (1995). قياس تبني الأفراد لاستخدام الحاسوب الآلي كتقنية حديثة: دراسة ميدانية لقطاع البنوك في سلطة عمان. ***الإداري***. ع 63، ديسمبر.

21- يوسف، درويش عبد الرحمن. (1992). واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: دراسة ميدانية للقطاع الحكومي في الإمارات العربية المتحدة. ***الإدارة العامة***.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Dean, Joshua E.(2000). "Government Creating Digital Democracy", ***Government Executive Magazine***, 8.

2- Hokey, Min & William Pgalle (1999). Commerce using in Irsiness purchasing. ***International Journal of Operation & Production Management***, Vol.19, pp. 909 – 921.

3- HTML. (2000). Document. www.sheikhmohammed-co.ael.

4- Creza, Kiani. (1998). Internet Resource Electronic Networking, ***Applications and Policy Journal***, Vol.8, No.2, PP. 185-194.

5- IUNCTD. (2000). ***Building Confidence Electronic Commerce & Development***, United Nations, New York & Geneva.

6- Martha, Abroderick & Virginia Rgioson & Peter Tarasewich. (2001). Internet Resource Electronic Networking, ***Applications and Policy Journal***. Vol. 11, No.8, PP. 423 – 434.

7- Microsoft Word Document. (2000). "Internet".

8- Stere, Elliot & Claudia Loebbecke. (2000). ***Information Technology & People Journal***, Vol. 13, No.1, PP. 46-47.

9- U.N.P. (1994). ***Management of Government Information System: Elements of Strategies & Policies***, New York. 331.

The Electronic Government and the High Performance and Service for the Future of General Administration

Lyth S. Hussein
Head of Dept. of Management Information systems
Mousel University - Iraq

Abstract

The study attempts to develop the concept of "Electronic Government" within the Framework of Performance of Public organizations. It aims at determining the prerequisite of moving towards the application of "Internet" and advanced communication techniques in public organizations. Indeed, the research attempts to determine the role of application of such technologies in enhancing the performance of public sector organizations. The research work is based on the study of opinions of a sample of managers in public sector organizations in Nineveh governorate in order to outline the necessary requirements for application of system of electronic government.

Accordingly, it attempts to determine the necessary legal, Managerial and technical requirements of such system. Thus, study is concluded with many findings and recommendations, based on the statistical analysis of the opinions of interviews. The Research indicates that there are many constraints and hurdles, which encounter the application of the system of electronic government. In order to tackle the constraints the public organization must obtain the support of the government associated with formulating a strategic plan to be implemented gradually.

تحليل أثــر سمات العمــل والرضــا والوظيفـــي
ومدى إدراك العاملين لأدائهم الوظيفي في بيئة العمل المصرية

الدكتورة/ غــادة القــط

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية الإدارة والتكنولوجيا

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الإسكندرية – جمهورية مصر العربية

الملخــــــص

اهتمت الدراسة الحالية بتحديد العلاقة بين أبعاد سمات العمل، والرضا الوظيفي، ومدي إدراك العاملين لأثر ذلك علي أدائهم في بيئة العمل المصرية. تمثلت عينه الدراسة في 167 فرد يعملون في ثلاث منظمات صناعية في مصر. تم تجميع البيانات من خلال قوائم استقصاء حيث تم توزيعها أثناء العمل. اعتمدت الدراسة علي استخدام الإحصاء الوصفية، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد. توصلت نتائج الدراسة إلى أهميه بعض مكونات سمات العمل علي البعض الآخر في التأثير علي إدراك الأفراد لأدائهم في العمل. وقد توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود تأثير لبعض العوامل المتعلقة بالرضا عن العمل والتي يجب أن يتم التركيز عليها في البيئة المصرية . فمن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية التركيز علي بعض مكونات سمات العمل مثل الاستقلالية في أداء العمل، وتحديد طبيعة المهام، ومدي توفر المعلومات المرتدة. وأوضحت الدراسة أيضا أهمية التركيز علي العلاقات مع الآخرين ومدي توفر فرص للصداقة أثناء العمل. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية بعض العناصر المرتبطة بالرضا عن العمل والتي من بينها: مدي الارتياح لأداء العمل، ودرجة الصعوبة التي تتسم بها المهام، ومدي توفر الحوافز المالية والترقيات في التأثير علي مدي إدراك الأفراد لأدائهم فيما يتعلق بدرجة المشاركة والانتماء. اقترحت الدراسة ضرورة دراسة بيئة المنظمة والبيئة المصرية كعناصر هامة ذات علاقة بالمتغيرات محل الدراسة.

8- The work is interesting
9- I have an opportunity to develop my own special abilities
10- I can see the results of my work
11- I am given the chance to do the things I do best
12- I'm given a lot of freedom to decide how I do my own work
13- The problems I am expected to solve are hard enough.
14- The pay is good
15- The job security is good
16- My fringe benefits are good
17- The people I work with are friendly
18- I'm given a lot of chances to make friends
19- The people I work with take a personal interest in me
20- Promotions are handled fairly
21- the chances for promotion are good
22- My employer is concerned about giving everyone a chance to get ahead.

3- Employee's Perception of performance

1- I'm not willing to put myself out just to help the organization
2- In my work I like to feel I am making some effort, not just for myself but for the organization as well
3- To know that my own work had made a contribution to the good of the organization would please me.
4- I sometimes feel like leaving this employment for good
5- Even if the firm were not doing too well financially, I would be reluctant to change to another employer
6- The offer of a bit more money with another employer would not seriously make me think of changing my job.

Appendix 1:

Job Characteristics Inventory form

1- How much variety is there in your job?
2- How much are you left on your own to do your own work?
3- How often do you see projects or jobs through to completion?
4- To what extent do you find out how well you are doing on the job as you are working?
5- How much opportunity is there to meet individuals whom you would like to develop friendships with?
6- How much of your job depends upon your ability to work with others?
7- How repetitious are your duties?
8- To what extent are you able to act independently of your supervisor in performing your job function?
9- To what extent do you receive information from your superior on your job performance?
10- To what extent do you have the opportunity to talk informally with other employees while at work?
11- To what extent is dealing with other people a part of your job?
12- How similar tasks you perform in a typical working day?
13- To what extent are you able to do your job independently of others?
14- The feedback from my supervisor on how well I'm doing
15- Friendship from my co-workers.
16- The opportunity to talk to others on my job
17- The opportunity to do a number of different things.
18- The freedom to do pretty much what I want on my job.
19- The degree to which the work I'm involved with is handled from beginning to end by myself.
20- The opportunity to find out how well I'm doing on my job.
21- The opportunity in my job to get to know other people.
22- The amount of variety in my job
23- The opportunity for independent thought and action
24- The opportunity to complete work I start.
25- The feeling that I know whether I'm performing my job well or poorly
26- The opportunity to develop close friendship in my job.
27- Meeting with others in my job
28- The control I have over the pace of my work
29- The opportunity to do a job from the beginning to the end
30- The extent of feedback you receive from individuals than your supervisor.

2- Job Satisfaction

1- I have enough time to get the job done
2- The hours are good
3- Travel to and from work is convenient
4- The physical surrounding are pleasant
5- I can forget about my personal problems
6- I am free from the conflicting demands that other people make of me
7- I am not asked to do excessive amount of work

- Morgan, R., McDonagh, P. and Rayan-Morgan, T. (1995). Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. ***Journal of Managerial Psychology***, 10 (2), 10-18.
- Oshagbemi, T. (1998). The impact of age on the job satisfaction of university teachers. ***Research in Education***, 59 (1) 95-108.
- Petty, M.M., McGee, G.W., Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. ***Academy of Management Review***, 9, 712-21.
- Quinn, R. P. and Staines, G. L. (1979). ***The 1977 Quality of employment Survey. Institute for Social Research***, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Robbins, S. P. (2003). ***Organizational Behavior***, International Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Roethlisberger and Dickson, 1993 in Agho, A. O., Mueller, C. W. and Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. ***Human Relations***, 46 (8), 1007-1027.
- Sekaran, U. (2000). ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***. John Wiley & Sons: New York.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. and Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. ***Academy of Management Journal***, 19, 195-212.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). ***Measurement of Satisfaction in Work and Retirement***, Rand McNally, Chicago, IL.
- Spector, P. (1997). ***Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences***, Sage Publications, London.
- Uhl-Bien, M. and Graen, G.B. (1998). Individual self-management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. ***Academy of Management Journal***, 41 (3), 340-351.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. ***Journal of Managerial Psychology***, 15 (1) 6-28

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). ***The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects***, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. ***Journal of Applied Psychology***, 60 (2) 159-170.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). ***Work Design***, Reading: MA: Addison-Wesley.
- Hackman, Oldham and Purdy (1975) In Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004).***Organizational Behaviour: An Introductory Text.*** Prentice Hall: UK.
- Hickson, C., Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. ***International Journal of Social Economics***, 26 (4) 537-544.
- Hoy, W. K., Miskel, C. E. (1996). ***Educational Administration: Theory, Research, and Practice***, New York: McGraw-Hill.
- Hyatt, D. E. and Ruddy T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breech. ***Personnel Psychology***, 50, 553-585.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. ***Psychological Bulletin***, 97: 251-273.
- Idaszak, J.R., Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact. ***Journal of Applied Psychology***, 72 (1) 69-74.
- Lawler, E. E. and Porter, L. W. (1969). The effect of performance on job satisfaction. ***Industrial Relations***, 8, 20-28.
- Lee-Ross, D. (1999). A comparative survey of job characteristics among chefs using large and small-scale hospital catering systems in the UK. ***The Journal of Management Development***, 18 (4) 342-350.
- Metle, M. (1997). The relationship between age and job satisfaction: a study among female bank employees in Kuwait. ***International Journal of Management***, 14 (4) 654-666.
- Metle, M. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. ***International Journal of Human Resource Management***, 12 (2) 311-332.

References:

- Agho, A. O., Mueller, C. W. and Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. ***Human Relations***, 46 (8), 1007-1027.
- Anderson, C. H. (1984). Job design: employee satisfaction and performance in retail stores. ***Journal of Small Business Management***, 22 (4) 9-16.
- Bell, R. C. and Weaver, J. R. (1987). The dimensionality and scaling of job satisfaction: an internal validation of the workers opinion survey, ***Journal of Occupational Psychology***, 60, 147-155.
- Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. ***Journal of Applied Psychology***, 75, 648-657.
- Colarelli, S.M., Dean, R.A., Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. ***Journal of Applied Psychology***, 72 (4) 558-66.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F. (1992). ***Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance***, New York: Lexington Books.
- Crossman A., Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. ***Journal of Managerial Psychology***, 18 (4) 368-376
- El-Kot, G. A. (2003). Does participative management exist in Egypt? : An applied study in an Egyptian context. ***The Egyptian Journal for Commercial studies***, Faculty of Commerce, Mansoura University, 27 (2), 21-37.

El-Kot, G. and Leat, M. (2002). An exploratory investigation of some work related values among middle managers in Egypt. ***International Applied Business Research Conference***, *Puerto Vallarta, Mexico.*

Euske, K.J., Jackson, D.W., Reif, W.E. (1980). Performance and satisfaction of bank managers. ***Journal of Bank Research***, 11 (1) 36-42.

- Fried, Y., Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of job characteristics: some neglected issues. ***Journal of Applied Psychology***, 71 (3) 419-426.
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. ***Personnel Psychology***, 40, 287-322.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003). ***Behavior in Organizations***, Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

and to focus on the employees relations at work. In the chosen sample the respondents had some problems related to the rewards and rewards systems and also with the motivation through promotion in their organizations. This might be a result from the high uncertainty avoidance that found in Egypt (El-Kot and Leat, 2002) which made pressure on employees not to leave the jobs even if they are not satisfied with their jobs. Therefore, managers should modify the rewarding system in their organization as it is considered as important factor to employees' satisfaction.

In conclusion the initial proposed model of job characteristics, job satisfaction and employees' perception of their performance in Egypt received some support (Figure 1 above). Based on the findings of this research, some modifications are suggested of the model; which mainly will focus on the positive and significant relationships that found among the variables in this research and added some antecedents' variables which should be studied in further research. The findings of this research (as mentioned above) suggested focusing on some facets of job characteristics such as autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension, some facets only of job satisfaction; which are comfort, challenge, rewards and promotion. Therefore, the amended model would focus on these variables and also focus on the relation with others which had some positive effects on employees' perceptions of their performance regarding their level of involvement and loyalty in organization. The focus also should be on the rewards and promotion which seem to play vital effect on as employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization. From studying the Egyptian culture (For example: El-Kot and Leat, 2002 and El-Kot, 2003), there are some other variables that might be related to the employees' satisfaction and perception of performance such as organizational culture (leadership style, organizational philosophy and organization's reward system) and Egyptian culture. The organizational culture and the Egyptian culture are included in the amended model to identify the context that employees are embedded in. Further studies are needed in the Egyptian context with a large number of organizations to support such relationships found in this research.

perception of their performance as found by for example: (Anderson, 1984; Colarelli et al., 1987; Fried and Ferris, 1987 and Hoy and Miskal, 1996). The findings from this research supported the positive relationship between job characteristics, job satisfaction and job performance and referred that correlations were only found between some facets of job characteristics (core dimension and interpersonal dimension) and some facets of job satisfaction (such as comfort, challenge and promotion) in the chosen sample .

Regarding employees' satisfaction, the findings from this research were supported by the findings from previous studies (Yousef, 2000) for the positive and significant relationships between some facets of satisfaction (challenge and relation with others) and employees perception of their performance regarding their level of involvement in organization and between some of the facets of satisfaction (rewards, relations with others and promotion) with the employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization. Some facets of employees' satisfaction in this research were not found as a significant predictor of employees' perception of their performance such as rewards and promotion while this was not the case found by Morgan et al. (1995), who argued for a positive relationship between pay and promotion and job satisfaction.

Some similar results compared with previous research found regarding some of the core dimensions and satisfaction and performance (Fried and Ferris, 1987). The findings in this research found that the facets of job satisfaction and with the facets if job characteristics indicated autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension are related to employees perception of their performance and only comfort, challenge and relation with others as job satisfaction facets had significant effects .

Some advices could be made to managers in Egypt if they need to satisfy their employees and increase job performance such as they have to design the jobs in a certain way that should focus on some variables such as: task identity, autonomy, feedback with employees related to their progress. Also, managers should realize that some aspects must be in their consideration to satisfy employees' satisfaction more than others such as comfort place, challenging tasks

For Hypothesis 2, there were positive and significant relationships found between challenge and relation with others only from the facets of employees' satisfaction and employees perception of their performance regarding their level of involvement in organization ($p < 0.01$) and between rewards, relations with others and promotion with the employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization ($p < 0.01$). Therefore, Hypothesis 2 was partially accepted as there is no evidence to support the relationship between all facets of job satisfaction and employees' perception of their performance in the chosen sample.

For Hypothesis 3, there were some positive relationships between some facets of job characteristics, some facets of job satisfaction and employees' perception of their performance (see Table 2), and however, to indicate which variable has the main effect on this relationship a regression analysis was run out. The findings indicated that interpersonal dimension (R2 = 0.16; F1, 163 = 10.34; $p < 0.001$) and employees' satisfaction are related to employees perception of their performance (R2 = 0.16; F1, 163 = 10.34; $p < 0.10$). Some facets of employees' satisfaction were not found as a significant predictor of employees' perception of their performance such as rewards and promotion. The findings from the regression analysis that was run in the second time with the facets of job satisfaction and with the facets of job characteristics indicated autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension are related to employees perception of their performance and only comfort, challenge and relation with others as job satisfaction facets were significant (R2 = 0.39; F5, 155 = 8.91; $p < 0.001$). Hence, Hypothesis 3 was partially accepted for the relationship between job characteristics and job satisfaction and not for the relationship between facets of job satisfaction and employees' perception of their performance .

Conclusion:

Drawing on a sample of 167 employees from three pharmaceutical organizations in Egypt, the findings indicated some evidences supporting positive relationships between some facets of job characteristics, some facets of job satisfaction and employees'

Independent variables	Step 1	Step 2	Step 3
Constant	2.86** (0.53)	1.93** (0.41)	2.09** (0.46)
Skill variety	0.26 (0.11)	0.25 (0.08)	0.21 (0.08)
Autonomy	0.32* (0.15)	0.54** (0.10)	0.58** (0.12)
Task identity	0.21 (0.11)	0.46** (0.07)	0.46** (0.08)
Feedback	0.01 (0.11)	0.25 ** (0.07)	0.19** (0 08)
Dealing with others	-----	0.21 ** (0.07)	0.18 ** (0.08)
Friendship opportunity	-----	0.70 ** (0.05)	0.73 ** (0.06)
Comfort	-----	------	0.14** (0.11)
Challenge	-----	------	0.15** (0.10)
Rewards	------	-------	0.01 (0.07)
Relations	------	-------	0.14** (0.07)
Promotion	------	-------	0.01 (0.05)
R^2	0.04	0.23	0.39
F	1.58	7.95***	8.91***
ΔR^2	0.03	0.58	0.59
Df	4, 162	2, 160	5, 155

Table 4: Regression analysis of employees' perception of performance.

Note: Unstandardized regression coefficients are reported, standard errors are in brackets. † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, **$p < 0.01$, ***$p < 0.001$.

Discussion :

For Hypothesis 1, there is positive and significant correlation found between core dimension, interpersonal dimension and satisfaction. There are also some correlations were found between core dimension and some facets only of job satisfaction such as comfort, challenge and promotion ($p < 0.01$). There were also some positive and significant relationship found between interpersonal dimension in the job characteristics and some facets of job satisfaction; which are comfort, challenge, rewards and promotion ($p< 0.01$). Therefore, Hypothesis 1 was partially accepted .

Independent variables	Step 1	Step 2
Constant	2.366 (0.49)	2.763 (0.54)
Core dimension	0.31 † (0.50)	0.26 (0.17)
Interpersonal dimension	0.69*** (0.16)	0.77*** (0.14)
Satisfaction	-------	0.25 † (0.15)
R^2	0.15	0.16
F	13.88***	10.34***
ΔR^2	0.13	0.15
Df	2, 164	1, 163

Table 3: Regression analysis of employees' perception of their performance .

Note: Unstandardized regression coefficients are reported, standard errors are in brackets. † p < 0.10, * p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Table 4 shows the coefficient of autonomy was only significant on its effect on employees' perception of their performance (p < 0.05) in the first model, while, autonomy, task identity and feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity were significant (p< 0.01) in the second model. This means that the effect of some of the core dimension and interpersonal dimension seemed to have the most effect on employees' perception of their performance (p< 0.01). In the third model, there were some of the facets of employees' satisfaction found as significant predictors of employees' perception of their performance such as comfort, challenge and relations with others, however the correlations were low (r ranged from 0.14-0.15) except the rewards and promotions as there is no significant relationships found according to the chosen sample to indicate significant effect of the rewards and promotion in the organizations and employees' perception of their performance. From these results it could be concluded that autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension and some facets of satisfaction (comfort, challenge and relations) are related to employees' perception of their performance (R2 = 0.39; F5, 155 = 8.91; p< 0.001).

Table (2) also shows the scale inter-correlations for the instrument administered to the sample. The relationship between the job dimensions was found to be significant. There were also statistically significant ($p < 0.01$) correlations between challenge, relation with others and promotion and with employees perception of their performance regarding their involvement in the organization. There were also statistically significant ($p < 0.01$) correlations between rewards and promotion and with employees perception of their performance regarding their loyalty towards their organization. There were statistically significant ($p < 0.01$) correlations between interpersonal dimension and comfort, challenge, reward and promotion and with loyalty. The findings revealed inconsistencies relationships between employees satisfaction and their loyalty and involvement, as the findings revealed some significant relationships only with some of the facets of satisfaction (as shown in the Table), which was statistically significant but weak (r ranged from = 0.25-0.33).

Table 3 shows the coefficient of interpersonal dimension was significant and seemed to have the most effect on employees' perception of their performance ($p< 0.001$). Employees' satisfaction was marginally significant predictor of employees' perception of their performance ($p < 0.10$). From these results it could be concluded that interpersonal dimension ($R2 = 0.16$; $F1, 163 = 10.34$; $p< 0.001$) and employees' satisfaction are related to employees perception of their performance ($R2 = 0.16$; $F1, 163 = 10.34$; $p< 0.10$)

3- ***Perception of employee's performance*** by Cook and Wall (1980) was employed to measure the perception of employees' of their level of organizational commitment as an indicator of their performance by focusing on Involvement; which is willingness to invest personal effort as a member of the organization and Loyalty that means affection for and attachment to the organization, a wish to remain a member of the organization. The scale comprises 6 items, 3 items measure involvement and the other three items measure loyalty. Respondents were asked to read the scale and express their opinions on a Five-point Likert scale; (5= strongly agree and 1 = strongly disagree).

Results:

Descriptive Statistics and Correlations:

Table 2 show the means, standard deviations and internal consistencies for the variables used in this research. The internal consistencies (Cronbach α) for core dimension, interpersonal dimension, comfort, challenge, reward, relation with others, promotion and involvement exceeded the minimum value of 0.60 for organizational research suggested by Finkelestein (1992), while only loyalty was below the accepted value (0.58) and performance was (0.59).

Scale	M (N= 167)	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Core dimension	3.96	.82	.74	.49**	.30**	52**	.07	02	.25**	.05	.10**	.34**	.04
2 Interpersonal Dimension	3.83	.77		.62	32**	.46**	.33**	.03	.32**	.03	.46**	45**	.33**
3. Comfort	3 94	66			.63	55**	.51**	.24**	.29**	.06	.06	--	--
4 Challenge	3 68	.93				.72	.31**	.01	.50**	.27**	.03	--	--
5 Reward	3.96	.73					.76	.43**	.04	.03	.30**	--	--
6. Relation with others	3 93	67						.65	.10	.27 **	12	--	--
7 Promotion	2.63	.86							.82	.25**	33**	--	--
8 Involvement	3.89	.64								.65	.65**	--	--
9 Loyalty	3 20	70									.58	--	--
10 All satisfaction												.84	.18**
11 Performance													.59

Table2: The Descriptive statistics (M and SD), the inter-reliability (α coefficient) on the diagonal and the scale inter-correlations. Note: ** p< 0.01, * p< 0.05. Zeros are omitted.

Category	Frequency	Per Cent
Gender:		
Male	136	81.4
Female	31	18.6
Education:		
College degree	141	84.4
Post graduate degree	26	15.6
Managerial level:		
Supervisor	34	20.4
employee	133	79.6

Table1: Sample Characteristics

Measures: Three measures were employed in this research as follows (see Appendix 1 for the items used in each measure).

1- ***Job Characteristics Inventory form*** by Sims, Szilagyi and Keller (1976), which was adopted from Hackman and Oldham was employed in this research to measure the core dimension and interpersonal dimension of the job. The core dimension includes: skill variety, autonomy, task identity and feedback, while interpersonal dimension contains: dealing with others and friendship opportunity. The scale comprises 30 items, item 1, 7, 12, 17 and 22 measure skill variety, item 2, 8, 13, 18, 23 and 28 measure autonomy, items 3, 19, 24 and 29 measure task identity, items 4, 9, 14, 20 and 25 measure feedback, items 6, 11 and 30 measure dealing with others and items 5, 10, 15, 16, 21, 26 and 27 measure friendship opportunities. Respondents were asked to read the scale and express their opinions on a Five-point Likert scale; (1= very little and 5=very much) for items from 1-13 and for items 14-30 on a Five-point Likert scale; (1= very much and 5=very little).

2- ***Facet-specific job satisfaction*** by Quinn and Staines (1979) was employed in this research to measure the main elements affecting employees' job satisfaction. The scale comprises 22 items, items 1-7 measure comfort, items 8-13 measure challenge, items 14-16 measure financial rewards, items 17-19 measure relations with co-workers, items 20-22 measure promotion. Respondents were asked to read the scale and express their opinions on a Five-point Likert scale; (5= very true and 1 = not at all true).

Some authors argued for the positive relationship between job satisfaction and performance (e.g. Lawler and Porter, 1969 and Roethlisberger and Dickson, 1993, Greenberg and Baron, 2000 and Robbins, 2003). Morgan et al. (1995) found pay and promotion factors are positively related to job satisfaction. Uhl-Bien and Graen (1998) referred to some important factors focusing on positive job characteristics, job satisfaction that will lead to high involvement and commitment and increase employees' loyalty towards the job. Therefore, it is hypothesized that:

Hypothesis 2: There are positive relationships between job satisfaction facets and employees' perception of their performance.

Hypothesis 3: The correlation between job characteristics, job satisfaction facets and employees' perception of their performance will be statistically significant and positive.

Sample and Procedures:

Egyptian manufacturing organizations are considered as the population of this research. Convenience sampling was used in this research, as Sekaran (2000) noted it involves collecting data and information from members of population who are conveniently available to provide the needed information. To choose the sample of this research, the researcher visited around 25 different manufacturing organizations located in Alexandria and Cairo and focused only on three pharmaceutical organizations as a sample in this research (who agreed to be involved in this research and allow the researcher to have an access to collect the data from the employees). Therefore, employees who are working in three manufacturing organizations were employed in this research (N= 167). A questionnaire was used as a data collection method. The used questionnaire was distributed by the researcher with no time constrain to the employees in their work place (March, 2003) and collected back from them after completed (October, 2003). Completed questionnaires were returned directly to the researcher. Of 300 distributed questionnaires, only 167 completed and usable questionnaires were involved in this research with a 56 % response rate. The sample characteristics described in Table 1 that shows the characteristics of the sample in terms of gender, education level and managerial level.

Dependent Variable (DV): Employees' perception of their performance; which will be evaluated by investigating the individual level of analysis: employee's perception of their performance by focusing on involvement and loyalty .

Involvement: willingness to invest personal effort as a member of the organization

Loyalty: affection for and attachment to the organization, a wish to remain a member of the organization.

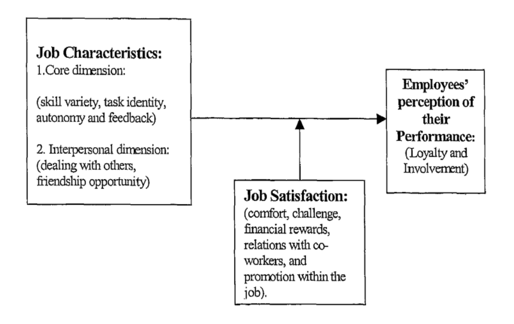


Figure (1): The research model.

Hypotheses:

Three main hypotheses will be tested in this research :

Fried and Ferris (1987) found some significant relationships between various job characteristics, job satisfaction, and performance. Anderson (1984) and Colarelli, Dean and Konstans (1987) found a significant relationship between skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback and job satisfaction. Therefore, it is hypothesized that :

Hypothesis 1: The correlation between job characteristics (core dimensions and interpersonal dimensions) and job satisfaction will be statistically significant and positive.

red tap, delays, lack of managerial competence within units, inadequate top-level support, lack of upward mobility, organizational restrictions, however, focusing on positive job characteristics, high satisfaction will lead to high involvement and commitment and increase employees' loyalty towards the job .

Method:

Aim:

The research aim is to add knowledge to the middle-East studies in general and to the Egyptian in particular by investigating job characteristics, job satisfaction and its relationships with employees' perception of their performance in the Egyptian context. By investigating such relationship between job characteristics, job satisfaction and its relationships with employees' perception of their performance some advices might be suggested to managers in the chosen organizations which will help them choose the suitable core job dimensions for their employees that would lead to various personal and work outcomes benefits .

Variables: There are three types of variables in this research (see research model below);

1. **Independent Variable (IV): Job characteristics;** which consists from core dimension and interpersonal dimension:

Core dimension: skill variety, autonomy, task identity and feedback.

Skill Variety: The number of different skills necessary to do a job.

Task Identity: Whether or not an employee does an entire job or a piece of a job.

Autonomy: The freedom employees have to do their jobs as they see fit.

Feedback: The extent to which it is obvious to employees that they are doing their jobs correctly.

Interpersonal dimension: Dealing with others, friendship opportunity.

2. **Moderating Variable (MV): Job satisfaction;** in which the focus will be on comfort, challenge, financial rewards, relations with co-workers and promotion.

requiring using certain level of skills and knowledge to make the employees motivated and satisfied. Lee-Ross (1999) also argued sometimes when jobs are easy to accomplish, employees feel frustrated and dissatisfied. Cranny, Smith and Stone (1992) found satisfaction with pay, promotion, supervisor, and co-workers are some key examples of the variety of satisfaction facets found in previous studies. Quinn and Staines (1979) argued that satisfaction could be measured by focusing on some factors that might be achieved from the job such as the level of comfort, challenge, financial rewards, relations with co-workers, and promotion within the job. Cranny et al. (1992) argued overall job satisfaction describes a person's overall affective reaction to the set of work and also to work-related factors .

Bell and Weaver (1987) argued the concept of job satisfaction is still surrounded by controversy. While some authors argued for the positive relationship between job satisfaction and performance (e.g. Lawler and Porter, 1969 and Roethlisberger and Dickson, 1993, Greenberg and Baron, 2000 and Robbins, 2003). Euske, Jackson and Reif (1980) found that there is no evidence between high satisfaction and high performance. Petty, McGee, and Cavender (1984) and Iaffaldano and Muchinsky (1985) indicated a weak link between high satisfaction and high performance, while Caldwell and O'Reilly (1990) and Spector (1997) suggested a potential relationship between satisfaction and performance .

Hyatt and Ruddy (1997) argued for the relationship between work characteristics and performance. Morgan, McDonagh and Rayan-Morgan (1995) highlighted the nature of job satisfaction and some important factors such as pay and organizational culture which indirectly impinge on the job. Morgan et al. (1995) found pay and promotion factors are positively related to job satisfaction. They also found some important factors that increase job satisfaction among employees at work such as friendly colleagues, good working environment, having a fair boss, being given the chance to develop leadership skills and having a good company pension plan. El-Kot (2003) found a positive relationship between the use of participative management style and employees' job satisfaction in Egypt. Uhl-Bien and Graen (1998) referred to some important factors that decrease job satisfaction such as not enough authority to do the job, bureaucratic

Hackman and Lawler (1971) in which the initial set of four core dimensions (skill variety, autonomy, task identity and feedback) were retained and two original interpersonal dimensions (dealing with others and friendship opportunity) were suggested. Fried and Ferris (1986; 1987) argued that in the job characteristics model there are direct relationships between complex jobs and increased motivation, job satisfaction and job performance. Fried and Ferris (1987) also found some significant relationships between various job characteristics, job satisfaction, and performance. According to their findings feedback appeared to have a meaningful relationship with job satisfaction and performance; autonomy with growth satisfaction; and task identity with job performance. In the same direction, Anderson (1984) and Colarelli, Dean and Konstans (1987) found a significant relationship between skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback and job satisfaction.

Greenberg and Baron (2003, 214) noted that job characteristics model assumes that jobs could be designed to satisfy employees' needs by helping them to do the job with enjoyment, as the job characteristics model "identifies how jobs can be designed to help people feel that they are doing meaningful and valuable work". Through this model the five core job dimensions would help creating three critical psychological states that will lead to various personal and work outcomes benefits such as increasing employees' satisfaction and decrease turnover rate .

Job Satisfaction and employees' performance:

Milliman, Von Glinow and Nathan (1991) and Morais (1993) referred to managerial satisfaction as one of the important managerial factors affected the managerial practices in different counties. Crossman and Abou-Zaki (2003) noted that job satisfaction is one criterion for establishing the health of an organization depends on the human sources. Agho, Mueller and Price (1993) noted that job satisfaction had been asserted as an important concept in the organizations to study the responses of employees towards their jobs. Lee-Ross (1999) argued that studying the job satisfaction in different studies provided a better understanding of people's attitudes and behaviors at work and suggested that work must be challenging and

Introduction:

Robbins (2003) argued job design and job characteristics have received substantial attention in different researches due to its significant impact on work attitudes such as job satisfaction, performance, absenteeism and turnover. Hoy and Miskel (1996) found job satisfaction to be influenced by task characteristics, organizational characteristics and individual characteristics. Smith, Kendall and Hulin (1969) and Crossman and Abou-Zaki (2003) noted that the overall satisfaction is a function of a combination of situational characteristics and situational occurrences. They also noted that the situational characteristics commonly considered as key factors in job satisfaction; which are the work itself, pay, promotion, supervision and co-workers. Crossman and Abou-Zaki (2003) argued that the relationship between job satisfaction and performance is still open area to study and there is still a need for studying such a relationship to find some answers to unanswered questions and reported that there is limited research into job satisfaction in the Middle-East.

Job Characteristics:

Hackman and Oldham's (1974; 1976) developed a Job Characteristics Model, which illustrates how specific components of a job's design can ultimately affect important work outcomes, such as motivation, satisfaction, performance, absenteeism and turnover. Hackman and Oldham argued that their model helping managers in designing jobs that are intrinsically motivating and satisfying to employees. Hackman and Oldham's job characteristics model focused on five the core job dimensions (skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback) that will lead to personal and work outcomes (e.g. high internal work motivation, high quality work performance, high satisfaction, low absenteeism and low turnover). Hackman, Oldham and Purdy (1975) focused on these five core job dimensions to satisfy employees and increasing their performance by focusing on combining tasks, forming natural work units, establishing client relationships, vertical loading and opening feedback channels.

Sims, Szilagyi and Keller (1976) developed an improved measure of perceived job characteristics based on the work of

An analysis of job characteristics, job satisfaction and employees' perception of performance relationships in an Egyptian context

Dr. Ghada A. El-Kot
Assistant Professor in Business Administration
College of Management and Technology,
Arab Academy for Science and Technology and
Maritime Transport
Alexandria - Egypt

Abstract:

This paper investigates the relationships between job characteristics, job satisfaction and employees' perception of their performance in an Egyptian context. The sample consists of 167 employees from three pharmaceutical organizations. Data collected via questionnaires from the employees in their work place. Descriptive statistics, correlations and regression analysis were used in this research. The findings of this research suggested focusing on some facets of job characteristics such as autonomy, task identity, feedback as core dimension and dealing with others and friendship opportunity as interpersonal dimension, some facets only of job satisfaction; which are comfort, challenge, rewards and promotion. Based on the findings of this research an amended model was suggested to focus on the variables from this research with the positive relationships and also focus on the relation with others which had some positive effects on employees' perceptions of their performance regarding their level of involvement and loyalty in organization. The focus also should be on the rewards and promotion which seem to play vital effect on employees' perception of their performance regarding their loyalty to the organization. There are some other variables that might be related to the employees' satisfaction and perception of performance such as organizational culture and Egyptian culture that need to be included. Further studies are needed in the Egyptian context with a large number of organizations to support such relationships found in this research.

تم تسلم البحث في مايو 2004 وقُبِلَ للنشر في سبتمبر 2004.





مجلة السودان للإدارة والتنمية

مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

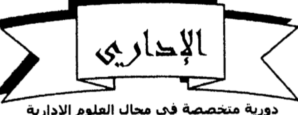
الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

ملخصات الرسائل الجامعية





دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة ـ مسقط ـ سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي ـ الرمز البريدي ١١٢ ـ برقيا معهدارة

البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om ـ فاكس: ٦٠٢٠٦٦

تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري؛ وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي • للأفراد: ٨ ريالات عُمانية. • للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا. الاسـم: .... العنوان: ....

جائزة الشارقة
أفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية
في الوطن العربي 2004

برعاية ودعم كريم من سمو الشيخ الدكتور/ سلطان القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، تم في الخامسة والعشرين من مايو 2004 تكريم الفائزين بـــ "جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي" عن عام 2003. وقد فاز بالجائزة مناصفة اثنان من الباحثين العرب، هما:

الدكتورة جيهان عبد المنعم إبراهيم، المدرس بكلية التجارة، جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدتها بعنوان:

نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية

الدكتور يحيى سليم فرحان ملحم، الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة اليرموك – الأردن، وذلك عن أطروحة الدكتوراه التي أعدها بعنوان:

العلاقة بين الموظفين والعملاء ودور تمكين موظف الخدمات في البنوك الأردنية

وفي حفل احتفال خاص بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، قام الأستاذ الدكتور/ محمد بن إبراهيم التويجري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، ورئيس المجلس الأعلى للجائزة؛ وسمو الشيخ سلطان بن محمد بن سلطان القاسمي، ولي عهد ونائب حاكم الشارقة بتسليم الجائزة للفائزين.

ترجع أهمية الجائزة إلى الدور الذي تلعبه كليات الإدارة العربية في بناء الثقافة الإدارية فكراً وممارسة، وفي رفد السوق العربي بالكوادر العربية الشابة المؤهلة جيداً لسوق العمل ولتولي قيادة العالم العربي في المستقبل. هذا وقد تقدم للجائزة هذا العام 15 باحث عربي من 8 جامعات عربية من الأردن، والإمارات، وتونس، والعراق، وفلسطين، ومصر، ولبنان، واليمن.

وتتكون الجائزة من شهادة تقدير، وميدالية تذكارية، ومكافأة نقدية قدرها 10.000 دولار أمريكي (تم منحها مناصفة بين الفائزين لعام 2003).

ويسر المجلة العربية للإدارة أن تقدم في هذا العدد عرضاً لرسالة الدكتوراه التي أعدها الدكتور/ يحيى سليم فرحان من الأردن.

العلاقة بين الموظفين والعملاء

تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه على رضى العملاء في البنوك الأردنية

الدكتور/ يحيى سليم فرحان ملحم

ملخص:

ناقشت الأطروحة موضوعاً من الموضوعات الجدلية في مجال التمكين من خلال دراسة أهمية هذا الموضوع ودوره في إعطاء موظف الخدمات القدرات اللازمة لتوفير وتقديم خدمات بنوعية وجودة عالية في البنوك الأردنية كجزء هام من قطاع الخدمات في الأردن، وتمحورت الدراسة حول أثر التمكين ليس على رضى الموظف فحسب بل أيضاً على مستويات الرضى لدى العملاء.

كشفت مراجعة الأدبيات أن جل الأبحاث السابقة حول موضوع التمكين قد بالغت في التركيز على دراسة التمكين داخلياً، أي داخل إطار المنظمة متجاهلة إلى حد كبير تأثير هذا الموضوع الهام على المنظمة خارجياً فيما يتعلق برضى العملاء وتفعيل العلاقة بين المنظمة والعملاء من خلال تمكين موظف الخدمات الذي يتعامل مباشرة مع العملاء.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تمكين الموظف من جهة وعلى المقومات الأساسية التي تمنح الموظف ذلك التمكين من جهة ثانية وعلى نتائج وانعكاسات ذلك التمكين من ناحية ثالثة من حيث نوعية الخدمة وتحسين رضى العملاء ورضى الموظفين. من أجل اختبار هذه العلاقات اعتمد الباحث على منهجية ثلاثية (Triangulation) قاعدتها الدراسات الرصينة السابقة وقطبيها الأساسيين هما الأسلوب الكمي من خلال الاستبيان والأسلوب الكيفي من خلال المقابلات المعمقة.

وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية التمكين وأهمية متطلباته التي تتضمن **المعرفة والمهارة والثقة والمعلومات والاتصال والحوافز** بنوعيها المادي والمعنوي. كما أكدت نتائج هذه الدراسة بدلالات إحصائية ومؤشرات كيفية قوية على أهمية **التمكين** في رضى الموظف وانعكاسات ذلك على رضى العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جدوى عالية.

مقدمة:

تعرضت الأطروحة لموضوع في مجال هام من مجالات البحث المعاصرة، وهو مجال له علاقة بإطلاق طاقات الإنسان الكامنة التي تعتمد على العلم والمهارة والمعرفة وعلى القدرات الذهنية والإبداعية، والتي تصنع الفروق على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع بشكل عام.

موضوع الأطروحة يتمحور حول تمكين موظف الخدمات ومنحه حرية في التصرف وفرصة لإعمال الذهن ومجالاً للمشاركة الأكبر. وقد أثار هذا الموضوع منذ التسعينيات شهية الباحثين في مجالات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وتسويق الخدمات في البحث في هذا الموضوع وفي سبر أغواره المختلفة.

إنه الأسلوب الذي يمكن أن يعبر عن التمكين للآخرين والثقة بالآخرين وتنازل الإنسان عن بعض نفوذه للآخرين وعن مزيد من فرص تدفق المعلومات بين الناس وزيادة فرص الحوار والتفاهم والاحترام والدعم. فهذا سيضع الركائز الأساسية لإطلاق طاقات البشر الإبداعية من أجل تحسين نتائج الأداء في منظمات الأعمال وخاصة منظمات الأعمال الخدماتية التي تتبلور فيها أهمية التمكين من خلال احتكاك موظف الخدمات بشكل مباشر مع العملاء. وهنا نحن لا نقصد بالتمكين إعطاء حرية تصرف مطلقة وإنما نقصد التمكين المحسوب والعقلاني المرتكز على أسس سليمة لكي يحصل الموظف على فرصة للتعلم ولاستكشاف طرق جديدة وأساليب جديدة في صنع الأشياء.

يأتي موضوع التمكين في الإدارة بشكل عام منسجماً مع عدد من اتجاهات الإدارة والتسويق المعاصرة وهذه المواضيع تأتي منسجمة ومكملة لبعضها البعض وذلك مثل مواضيع التسويق الداخلي (Internal Marketing) ؛(Berry, 1983) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) ومواضيع أخرى مثل العلاقات التسويقية (Relationship Marketing) (Gronroos, 1994) وكلها ترتكز على الاتجاه نحو تقدير العنصر البشري من خلال أدوات التعاون ومعاملة الموظف كزبون وتحسين شبكة

العلاقات بين الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنظمة سواء أكان ذلك الموظف أو المستثمر أو البائع أو العملاء.

لذلك فإن موضوع التمكين يلتقي مع متغيرات وتطورات كثيرة أخرى من بينها التطور المعرفي في المنظمات فنحن نرى بوضوح مستوى التعليم والمعرفة من خلال الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية وبأن الزمان قد تغير وهذا ما أطلق عليه Peter F. Drucker منذ عام 1989 مجتمع المعرفة (Knowledge Society) مدللاً على أن الموظف المتسلح بالمعرفة أصبح يشكل جزءاً أساسياً من المنظمات في الوقت الحاضر. لذلك دعا دركر منذ فترة إلى إطار إرشادي عام أو باراديم جديد أسماه باراديم المعرفة (Knowledge Paradigm) من هنا فإنه لا يمكننا أن ندخل العهد الجديد، عهد المنظمة المتعلمة(Learning Organization) بدون تحول نحو وضع ديمقراطي جديد ومشاركة أكبر في النفوذ والسلطة، في منظمة يعمل الناس معاً، لا في منظمات يستغل الناس بعضهم البعض.

و رغم ذلك فهنالك عدد من علماء الإدارة البارزين مثل Chris Argyris أبدوا شكوكاً واضحة في جدوى التمكين في الإدارة على اعتبار أن التمكين هو عبارة عن موضة عابرة كغيرها من الموضات في علم الإدارة. فيؤكد Chris Argyris, (1998) بأنه لا أحد يشكك بأهمية التمكين لا المدير ولا الموظف والكل يدعي بأنه ديمقراطي ويعمل على تكريس مبدأ المشاركة في المنظمة وتمكين الموظفين ولكننا نشاهد عكس هذا الكلام على أرض الواقع؛ لكننا نشاهد منظمات وإدارات تسلك عكس ما تدعي فتفوض المبدأ الذي تنادي به من خلال سلوكيات تقليدية تعمل على تعزيز مبادئ بيروقراطية جامدة.

ولكن ادعاء Argyris هذا يواجه تناقضاً واضحاً. فالتمكين كمفهوم لا غبار عليه، رغم أنه يقول بأنه موضة سرعان ما تنتهي ولكن يبدو أن المشكلة ليست في المفهوم وإنما في الممارسة والسلوك الإداري الذي يمارس أحياناً عكس ما يقول ويدعي. ومن خلال الدراسات السابقة وخاصة من خلال دراسات (Bowen and Lawler, 1992) يتضح

بأن التمكين يحتاج إلى مقومات ومرتكزات أساسية مدعومة بمناخ تنظيمي مشجع وقيم ومبادئ وعوامل داعمة لمبدأ التمكين في الإدارة (Peffefer, 1994)، لذلك فإن فرضية هذه الدراسة تؤكد على أن التمكين موضوع له أهميته ولكنه حتى يؤدي دوره بشكل صحيح وحتى يتم تعزيزه بشكل راسخ لا يتم ذلك إلا من خلال أربعة مرتكزات أساسية مدعومة بمناخ تنظيمي مشجع إضافة إلى التدليل والإشارة إلى نتائج التمكين التي تدل على أهمية دوره المؤثر إذا تم تطبيقه بشكل سليم.

فرضية الدراسة:

إن الرؤى التي طرحت في المقدمة قد أرشدت الباحث لطرح وتبني هذا الموضوع من خلال فرضية تنسجم مع ما طرح سابقاً. هذا ولم يتسنى للباحث أن يجادل لصالح مفهوم التمكين قبل إجراء الدراسة الميدانية وقبل الخوض في غمار الدراسات السابقة والأدبيات التي تعرضت لهذا المفهوم مثل الدراسات القيمة التي قدمتها الباحثة (Grethen Spretizer, 1999). والدراسة الشهيرة التي كانت بمثابة حجر الأساس لفكر التمكين التي قدمها Conger and Kannungo في عام 1988 في " Academy of Management Review" ودراسات Bown and Lawler (1992, 1995) وغيرهم الكثير. فهذه الأطروحة لم تقفز إلى الاستنتاج المحض الذي يؤكد على هذه الفرضية أو الادعاء بأن التمكين أمرا سهلا وميسرا. ولكنه في حقيقة الأمر محاط بأسس وقواعد ونظم لكي تكون عملية تمكين صحيحة وسليمة فهي ليست بدون ضوابط وقواعد (Randolph, 1995, 2002).

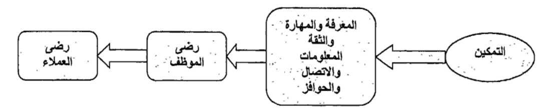
لذلك فإن التمكين لا يصلح بدون شروط ومتطلبات أساسية سنتفق على تسميتها ***المقومات الأساسية للتمكين***. لذلك فالتمكين لا يمكن تطبيقه بين عشية وضحاها، ومن المؤكد أنه لن ينجح بدون التزام المؤسسة وخاصة بإدارتها العليا في إنجاح هذا المشروع من خلال مناخ تنظيمي داعم ورؤية مؤسسية مشجعة.

ففرضية الدراسة تقوم على المقومات الأساسية التالية.

*** تدفق حر للمعلومات والاتصال.** *** المعرفة والمهارة.**

*** الحوافـــز.** *** الثقـــة.**

والتي يوضحها نموذج الدراسة المبين أدناه:



هذه المقومات الأربعة عندما تتوفر، فإن ذلك يؤدي إلى مزيد من حرية التصرف. وهي لا تؤدي إلى حرية التصرف بدون نية الإدارة ودعمها، ولكنها عوامل حتى لو توفرت النية والتوجه فإن عدم توفرها لا يؤدي إلى توفر التمكين.

أما النتائج المترتبة على التمكين فهي كثيرة منها الإبداع والتميز في العمل وجودة الأداء. ولكن هذه الدراسة ركزت على جانبين أساسيين هما: **رضى الموظف، ورضى العملاء.**

حيث أن رضى العملاء هو نتاج أداء متميز ونتاج جودة أداء وإبداع لدى موظف الخدمات فكلما كان الموظف متمكناً ولديه التمكين الكافي، كلما أدى ذلك إلى قدرته بشكل أكبر على تقديم جودة خدمات عالية ينتج عنها بالمحصلة إرضاء العملاء. وهذه الدراسة انبثقت من خلال دراسات مشابهة ولكن في بيئة غربية (Bown and Lawer, 1992, 1995).

أهمية الدراسة:

ندخل الآن عصر العولمة والثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية بأشكالها المختلفة كما ندخل عبر بيئة تنافسية سريعة التغير والتبدل (;Cummings, 1990 Stewart, 1989). ولما كان التغير ضرورياً في مختلف منظمات الأعمال فإن التغيير في صناعة الخدمات (مثل الخدمات البنكية، وخدمات التعليم، وخدمات التأمين والاستشارات وغيرها) أصبح أكثر حتمية وإلزامية لأن العنصر البشري يلعب دوراً هاماً في صناعة الخدمات. ومؤسسات الخدمات تتزايد حصتها ونصيبها من الاقتصاد القومي ليصل في بعض الدول إلى ما يقارب 70% وفي الدول العربية ما يقارب 70-75% من قيمة الناتج القومي الإجمالي.

يبرز هنا دور التمكين كلما زاد دور وأهمية العنصر البشري وخاصة في المؤسسات الخدماتية وتكمن أهمية هذه الدراسة في الوطن العربي بشكل خاص نتيجة للشح الشديد في أدبيات موضوع التمكين لكي تفتح هذه الدراسة الباب في مقدمة جهد أكاديمي لاستكشاف هذا الموضوع وبلورة أهميته في القطاعات المختلفة في الوطن العربي وخاصة في قطاعات الخدمات التي يلعب فيها الاحتكاك المباشر بين العملاء ومقدمي الخدمات دوراً أساسياً من العملية التسويقية والتجارية بشكل عام.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم مفهوم جديد وإضافة نوعية في موضوع التمكين على الصعيد الأكاديمي والعملي في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وسبر أغواره وتبرز أهمية هذا البحث من خلال ارتباطه بمفاهيم إدارية مختلفة كما هو مبين سابقاً مثل التسويق الداخلي (Internal Marketing)، وتسويق الخدمات (Services Marketing)، والعلاقات التسويقية (Relationship Marketing) هذا مع العلم بأنه لا يمكن بحال من الأحوال لفكرة التمكين من أن تُطبق وتنجح في أي منظمة بغياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسئولياته بالشكل المناسب وتنبع أهمية هذا البحث من خلال استثارة المدير في المؤسسة العربية والباحث في الجامعات والمراكز الأكاديمية العربية

على طرق أبواب هذا الموضوع الذي تم تجاهله في الوقت الذي كتب عنه الكثير وتمت ممارسته من قبل الكثير من منظمات الأعمال في الدول المتطورة وفي زمن العولمة التي نحن في العالم العربي لا ننكر بأننا جزء لا يتجزأ منها.

لهذا كله قصد الباحث أن تقدم دراسته مساهمة معرفية هامة من خلال دراسة العلاقة بين الموظف الممكّن في تقديم خدمات ذات جودة عالية تنعكس على حياة أفضل للعملاء والموظفين والمساهمين والشركة بشكل عام. وتقدم هذه الدراسة مساهمة خاصة باستقصاء أربعة عوامل تقود إلى وتعزز عملية التمكين لدى الموظف وتعتبر بمثابة مقدمات أساسية لتكوين التمكين لدى الموظف وهي:

1. المعرفة والمهارة.
2. الاتصال وتدفق المعلومات.
3. الثقة والعلاقة بين الموظف والمدير
4. والحوافز بأشكالها المادية والمعنوية.

لذلك ساهمت الأطروحة مساهمة جيدة في تسليط الضوء على هذه العوامل الأربعة ودورها في إعداد موظف لديه القدرة وحرية التصرف والاستقلالية بالعمل ووظفت في ذلك منهجيات مزدوجة كيفية وكمية لاستكشاف هذه العلاقات والتدليل عليها.

كما ساهمت أيضاً هذه الدراسة باستكشاف دور التمكين في زيادة رضى كل من الموظف والعملاء لما لهذا الرضى من آثار إيجابية على الأطراف ذات العلاقة مثل العملاء والموظفين والمنظمة بشكل عام.

المنهجية:

كانت المنهجية الكمية هي الأساس في هذه الدراسة إلى جانب المنهجية الكيفية بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهذا الأسلوب أكده (Greene et al., 1989) لتعزيز مصداقية البحث وكذلك أكده كل من (Greene & McClintock, 1985).

فتم استخدام أسلوب الاستبانة في الدراسة الكمية والمقابلات المعمقة في الجانب الكيفي من الدراسة.

العينـــة:

كانت وحدة الدراسة هي موظف الخدمات أي الموظف الذي يقدم الخدمة للعملاء ويحتك بالعملاء بشكل مباشر في قطاع البنوك الأردني، وقد تم سحب عينة عشوائية من مختلف البنوك الأردنية. وتم توزيع وجمع البيانات خلال الفترة من شهر يونيو (حزيران) 2001 إلى شهر سبتمبر (أيلول) 2001 عن طريق الاتصال المباشر مع الإدارات العامة في هذه البنوك وبتسليم واستلام الاستبانة مباشرة خلال يوم أو يومين تقريباً.

هذا وقد أجرى الباحث 30 مقابلة معمقة مع عدد من موظفي البنوك وعدد من العملاء لدعم مصداقية المنهجية الكمية والتي قد تعاني في بعض الأحيان من مستويات من التحيز وعدم الدقة في تعبئتها من قبل المستجوبين رغم وجود بعض الأسئلة المعكوسة التي توضع في الاستبانة لاكتشاف دقة الإجابات وعدم الوقوع في خطأ تعبئة الاستبانة دون قراءة الأسئلة وفهمها.

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 750 موظف خدمات مباشر في البنوك الأردنية وتم استعادة 550 استبانة وتم استبعاد 33 منها بعد اكتشاف تعبئتها بطريقة غير صحيحة وخاصة من خلال استخدام الأسئلة المعكوسة (Reversible questions) لتبلغ عدد الاستبيانات التي طبق عليها التحليل الإحصائي 517 استبانة أو ما نسبته 69% من المجموع الأصلي.

هذا وقد تم تبني الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة في الدراسة لضمان معايير الثقة والمصداقية من خلال ما أكد عليه بعض علماء المنهجية مثل Hair et al., 1998; Churchil, 1999; Bagozzi, 1996; Parasuraman, 1986.

تحليل البيانات:

يعتمد انتقاء المنهجية المناسبة بالدرجة الأولى على طبيعة البيانات والعلاقـــة بيـــن المنهجيـــة وأهداف الدراســـة. فتـــم استخـــدام الأساليـــب الإحصائيـــة المناسبـــــة للتحليل مثل التوزيع التكراري وتحليل العوامل (Factor Analysis) وتحليل

الانحدار (Multiple Regression Analysis) تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات المختلفة بما في ذلك البيانات الديموغرافية للمستجوبين.

هذا بشكل مختصر ملخص الأبعاد المنهجية التي تم توظيفها من أجل ضمان الوصول لنتائج دقيقة ذات مصداقية وثقة عالية.

نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة على رأسها أن التمكين عملية أساسية ومهمة لموظف الخدمات المباشر (Customers-Contact Employees) في منظمات الأعمال الخدمية بشكل خاص ولذلك انعكاسات هامة على رضى الموظف ورضى العملاء.

فقد بينت هذه الدراسة أن تمكين الموظف يعتبر أمراً في غاية الأهمية لكي يتسنى للموظف ممارسة دوره كسفير لمنظمته في تعامله مع المحيط الخارجي متمثلاً بالعملاء.

وتجادل هذه الدراسة وتتحدى بأن التمكين لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو بالتمني وإنما من خلال جهد مدروس ومخطط له بواسطة الإدارة وخاصة الإدارة العليا، وحتى هذا الجهد وهذا التخطيط إن لم يكن معززاً بمقومات راسخة فإنه لا يكفي. فلا بد من توافر شروطاً ومتطلبات أساسية وهي الثقة والاتصال والمعرفة والحوافز، حيث بينت الدراسة الإحصائية والكيفية وجود علاقات قوية بين التمكين وهذه المقومات الأساسية.

وإن نتائج الدراسة الميدانية ترى أن التمكين هو المحور الأساسي الذي يستمد أهميته من أهمية الموظف و العملاء فتعامل الموظف طوال الوقت مع العملاء يستدعي حرية أكبر وصلاحيات أوسع وسيطرة أقوى لكي يتمكن هذا الموظف من مواجهة احتياجات العملاء ورغباتهم بكفاءة وسرعة أكبر.

وهذا ما أكده الموظفون في المقابلات المعمقة كما أكدت نتائج الدراسة الإحصائية بأنهم يرغبون بحرية أكبر في العمل والتخلص من عوائق مؤسسيه كثيرة تمنعهم من القيام بعملهم على الوجه الصحيح، فبينما أن النظرية والدراسات السابقة قد أوجدت علاقة

إيجابية بين المتغيرات التي وظفت في هذه الدراسة فإن هذا البحث قد وجد مؤشرات أكبر على العلاقة الإيجابية بين الثقة والمعرفة من ناحية والتمكين من ناحية أخرى.

وبرغم وجود علاقة إيجابية بين الاتصال وتدفق المعلومات والثقة من ناحية والتمكين من ناحية أخرى إلا أن العلاقة بين المعرفة والثقة من ناحية والتمكين من ناحية أخرى كانت علاقة أقوى وأعظم. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية العلم والمعرفة والمهارة وأهمية الثقة بين المدير والموظف في صنع موظف ممكن وقادر على تأدية مهام وظيفته بالشكل المناسب.

كذلك أوجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية وهامة بين التمكين ورضى الموظف من ناحية وبين رضى الموظف وانعكاسات ذلك الرضى على الرضى لدى العملاء، وبينت الدراسة بأن تأثير رضى الموظف على رضى العملاء كان أقل من تأثير التمكين على رضى الموظف. ولكن بشكل عام كانت كل العلاقات المبنية في نموذج الدراسة المبين علاقات ذات دلالة إحصائية هامة وإيجابية بدرجات متفاوتة.

وهذه الدراسة كأحد المحاولات الأولية أوضحت أمراً هاماً في دراسة البيئة العربية وملائمة نماذج غريبة على البيئة العربية فيما يتعلق بأهمية التمكين لدى موظف الخدمات.

هذا وقد بينت الدراسة عدداً من النتائج التالية:

1. تمكين الموظف يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العلاقة بين الموظف والعملاء والموظف والإدارة.

ولقد بينت نتائج هذه الدراسة في البيئة العربية ومنها دولة الأردن وجود أهمية للبعد الاجتماعي والبعد المتعلق بشكل خاص بالعلاقات الشخصية فبالإضافة إلى أهمية التمكين بشكل عام فقد تبين أن موظف الخدمات المباشر يمكن أن يمارس التمكين في ناحية خاصة من الجوانب المتعلقة بتقديم الخدمة (Service Delivery) وهي الجوانب الخاصة بالعلاقات الاجتماعية التي يتم صياغتها خلال الاحتكاك بين الموظف والعملاء

مما يؤدي إلى بناء علاقات صداقة ومودة وتعارف بين العملاء والموظفين وهذه سمة خاصة ربما في الدول العربية ولا تبدو كذلك في الدول الغربية التي تتسم فيها العلاقات بمستوى أكبر من الرسمية. هذه العلاقات الاجتماعية رغم سلبياتها أحياناً إلا أن الباحث قد أوجد من خلال الدراسة الكيفية بما فيها المقابلات المعمقة بأن مثل هذه العلاقات الاجتماعية تجلب رضى أو أريحية بشكل أكبر بين الطرفين.

2. يعتبر قطاع الخدمات بمثابة المناخ الأنسب لهذا النوع من الدراسة بسبب الخاصية التي يتمتع بها هذا القطاع والدور الهام الذي يلعبه موظف الخدمات والخصوصية التي تتمتع بها الخدمة (Bitner et al., 1994) (Shostack, 1977).

هذا وإن العملاء ربما لا يمكنهم رؤية جوانب ملموسة في الخدمات أكثر من الموظف الذي يقدم الخدمة ويمثل المنظمة التي يعمل بها (Bitner et al., 1995) لذلك فإن تقديم الخدمات البنكية وغيرها من خدمات يعتمد على الاحتكاك والتفاعل البشري (Carlzon, 1987) والبنوك هنا تعتبر ممثلة هامة لقطاع الخدمات بشكل عام.

3. أخيراً، بالنسبة للمنهجية في هذه الدراسة فإن استخدام الأسلوب الثلاثي (Triangulation) أو أسلوب البحث المزدوج الذي يمزج بين الأسلوب الكيفي والكمي لتفادي نقاط الضعف الموجودة في كل منهما والاستفادة من نقاط القوة في كل منهما – وبناء ذلك على قاعدة نظرية قوية (Creswell, 1994; Green et al., 1989) هذا الأسلوب أعطى رصانة وقوة ومصداقية أكبر لهذه الدراسة.

التوصيات:

تفضي نتائج هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات على الصعيد الأكاديمي وعلى الصعيد العملي ومن هذه التوصيات:

1. تدعو هذه الدراسة المديرين والباحثين على حد سواء لمراجعة كاملة بنظرة شاملة لشكل العلاقات بين منظمة الأعمال في الداخل وبين الخارج. فالباحث يرى بأن التركيز ينصب أحياناً على النتائج، وكثيراً ما تركز المنظمات على الربح والإيرادات

ورضى العملاء مثلاً متجاهلة مصادر هذه النتائج وهو الجانب الداخلي في منظمة الأعمال وعلى رأس ذلك الموظف المسئول بدرجة مباشرة عن هذه النتائج فهو الذي قد يجعل حياة العملاء مريحة وسهلة وهو الذي قد يجعلها غير ذلك.

2. بناء على النقطة السابقة فإن استقصاء آراء الموظفين والمسح الميداني الذي يأخذ رأي وانطباعات الموظفين هو مهم جداً للمديرين ومنظمات الأعمال وللباحثين أيضاً. فمعظم البنوك مثلاً في الأردن تشغل آلاف الموظفين وبعض البنوك تعمل على مستوى إقليمي ومنها من لها فروع على مستوى العالم. ومن الملاحظ أنه كلما زاد توسع هذه المنظمات وزاد عدد الموظفين فيها كلما تحول اهتمام المديرين إلى الجوانب الكمية والربحية وجوانب الكفاءة ونتائج الأداء وتعظيم الربح (Heskett et al., 1994) ومع هذا التحول تتناسى المؤسسة موظفيها (Frost and Kumar, 2000). فالمديرين مدعوين إلى الانتباه والحذر إلى قضية هامة على المدى الطويل، وهي أنه لكي يتحقق الربح والنمو فإن أجراء أبحاث لاستطلاع آراء الموظفين واحتياجاتهم لا ينبغي أن يتم تجاهله.

3. برغم الأهمية المعطاة للتعليمات واللوائح في المؤسسات كوسائل ضبط للأداء فإن على المديرين الحيطة والحذر في تطبيق مثل هذه التعليمات التي قد تكون أحياناً مقيدة للموظف وقد تكون جامدة ومعوقة لتحقيق التميز في الأداء. لذلك لا بد من محاولة صياغة هذه التعليمات والنظم المؤسسية بحيث تبقى على درجة من المرونة تسمح للموظف بالاجتهاد وأخذ زمام المبادرة والإبداع والتميز والرقابة الذاتية (هذه القضايا ليست سهلة ولكنها تحتاج إلى جهد واهتمام من قبل المديرين).

4. بناءً على ما سبق فإن المعرفة والثقة هي من الأمور التي قد تؤدي إلى صناعة تعليمات وقوانين ميسرة ومرنة داخل منظمة الأعمال ومحاولة اللجوء إلى النظام غير الرسمي بدلاً من النظام الرسمي. وباختصار فإن عوامل المعرفة والمهارة والثقة من الأمور الهامة التي تقود إلى تمكين الموظف.

لذلك على المديرين والباحثين أن يبحثوا في ماهية المعرفة وماهية الثقة وما نوع المعرفة والمهارة وطبيعتها التي قد تقود إلى التمكين إضافة إلى تحديد مستويات الثقة التي تساعد المديرين على منح الموظف المستوى المناسب من التمكين.

5. ينبغي اعتبار الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية على أنها وسائل هامة لحفز الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى الأداء ومستوى العلاقة مع العملاء. وهذا البحث قد اكتشف بأن الحوافز وخاصة المعنوية وذات العلاقة بالأداء والتميز تكاد تكون مفقودة. فلا بد من مكافأة من لديه تحمل للمسئولية لأن التمكين يعني تحمل المسئولية وتحمل نتائج الأداء. وإذا لم يكن هنالك من تقدير للتميز والإبداع ولتحمل المسئولية (وكل هذه مؤشرات للتمكين) فإن الموظف هو الذي سيبادر إلى رفض التمكين وسيقوض مفهوم التمكين في نفوس الموظفين.

6. كما أن الحوافز لها أهميتها كذلك فإن الاتصال وتدفق المعلومات والشفافية والمكاشفة أمر له أهميته في زمن الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية التي يعتمد فيها الموظف على المعلومات بشكل دائم ومستمر حتى يتمكن من الإجابة والاستجابة لأسئلة العملاء واستفساراتهم.

7. يرى هذا البحث أيضاً أن رضى العملاء من رضى الموظفين رغم ذلك فإن درجة العلاقة بينهما من خلال الدراسة كانت غير قوية جداً رغم وجود علاقة(R^2 =0.01).

وهذا لا يعني أن العلاقة غير هامة إحصائياً أو غير كافية. وللتأكيد على ذلك فإن المقابلات قد أوضحت بروز العلاقة بين الرضى الوظيفي ورضى العملاء وأكد العملاء من خلال المقابلات اتجاهات إيجابية نحو الموظفين الذين يتمتعون بأداء جيد ولباقة واحترام واستجابة ورضى.

محددات الدراسة ومنافذ بحث مستقبلية:

موضوع التمكين موضوع حساس وخاصة من ناحية التطبيق والممارسة، فكثير من منظمات الأعمال قد فشلت بسبب عدم تمكنها من تطبيق المفهوم على أرض الواقع

وخاصة أن موضوع التمكين قد يكون مناسباً لبعض منظمات الأعمال مثل منظمات الأعمال الخدمية مثلاً وغير مناسب لمنظمات الأعمال أخرى مثل تلك المنظمات التي تحتكم لأعمال روتينية لا مجال فيها للاجتهاد والتمكين.

من ناحية أخرى فإن الباحث قد ركز على أربعة مقومات، ولا يقصد بذلك عدم وجود عوامل أخرى ربما تكون مهمة كمقومات للتمكين مثل استراتيجية منظمة الأعمال والرؤية وغيرها، ولكن الباحث إضافة إلى باحثين آخرين (Bowen and Lawler, 1995) اعتبروا هذه المقومات كمقومات أساسية للتمكين مع عدم إغلاق الباب أمام مقومات أخرى قد تؤدي إلى التمكين كالثقافة والاستراتيجية وغيرها من الأمور.

من ناحية أخرى من المحتمل الجدل والتشكيك في ملائمة البيئة العربية لمفهوم التمكين كونها تختلف عن البيئة الغربية. لمواجهة هذا التشكيك فإنه لا أحد ينكر الموجة العارمة من التغيرات العالمية التي أثرت على منطقتنا أيضاً من تأثيرات تكنولوجية، معرفية، واجتماعية وغيرها التي بدورها تؤثر على منظمات الأعمال والمؤسسات وأساليبها الإدارية. فمثلاً الإصلاح السياسي والاجتماعي والثقافي من التحولات الواضحة التي نرى أن كثير من الدول العربية مطالب بها وعلى رأس ذلك التحول إلى الديمقراطية وإلى تسهيل القوانين والتخاصية وغيرها من متطلبات العولمة. فهذه التغيرات تأتي مواكبة لتغيرات في داخل منظمات الدول العربية في جوانب متعددة.

وعلى أي حال فإن هذا البحث ستزداد أهميته إذا نجح في فتح الباب أمام باحثين وعلماء آخرين لمتابعة المهمة ومواجهة أوجه القصور إن وجدت في هذا البحث لذلك رأى الباحث أن يقدم للباحث العربي وللباحثين بشكل عام مجموعة من المنافذ البحثية لتكملة المشوار البحثي والاستمرار في الطريق الذي ربما سيقود إلى مزيد من الاهتمام بالإبداع والتميز وحرية التصرف والتمكين والمشاركة الأكبر ومنها:

1. الحاجة إلى دراسات (تاريخية مطولة): (Longitudinal Studies) لبناء قواعد متينة من النتائج التي يمكن أن يستفاد منها في النظرية والتطبيق.

2. إعادة دراسة النموذج (المقترح في الملحق) في مختلف الدول العربية وفي سياقات مختلفة لتعميق مصداقية هذه الدراسة وتعميم نتائجها بشكل أكبر.
3. دراسة منظمات الأعمال الخدماتية الأخرى مثل المستشفيات والتأمين والسياحية والمؤسسات الجامعية وغيرها لتعميم الدراسة على مستوى القطاع الخدماتي بأكمله.
4. دراسة مقارنة حول التمكين في القطاع الخدماتي والقطاع الإنتاجي لمعرفة أثر الفرق بينهما على التمكين. لأنه من مسلمات هذه الدراسة أن التمكين في القطاع الخدماتي هو أهم وأكثر ضرورة منه في القطاع الإنتاجي لخصوصية القطاع الخدماتي (هذا الافتراض لم يتم تأكيده علمياً وميدانياً).
5. دراسة أهمية المحددات الأساسية للتمكين وضوابط أساسية للتمكين.

فبعض الكتاب مثل (Randolph and Sashkin, 2002) يؤكد أن التمكين لا يمكن أن ينجح بدون وضع ضوابط ومحددات للتمكين.

فمزيد من الأبحاث ضروري حقيقة لدراسة أثر الضوابط التي تضبط حرية التصرف على رضى العملاء (Rodolph, 2000) مع بقاء درجة من المرونة لإعطاء الموظف فرصة للإبداع والاجتهاد والمشاركة الإيجابية في زيادة فاعلية أداء منظمة الأعمال بشكل عام.

خلاصة:

بشكل عام هذا البحث حاول أن يقدم مساهمة نوعية في اتجاه حرية الموظف ومشاركته في منظمات الأعمال الخدمية مثل البنوك والمؤسسات المصرفية. هذا البحث وأبحاث مستقبلية مشابهة ممكن أن تشجع باحثين آخرين للمشاركة في دراسات ممتدة حول التمكين بأمل أن هذه الجهود ستعمل على تحسين العلاقة بين منظمات الأعمال والموظفين و العملاء على أساس من الرؤى والهموم والأهداف المشتركة بصورة أفضل إذا نظرنا إلى العلاقات في هذه الدراسة كغايات لتحقيق هذه الوسائل.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً .
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.

داخل وخارج
جمهورية مصر العربية
(شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (........................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (........................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (........................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

مــن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيرا مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكرا وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.

إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها تحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.

محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

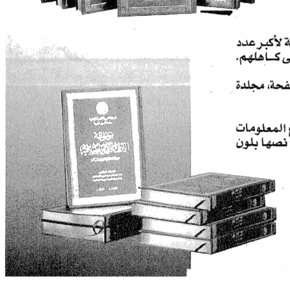
تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.



سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)
☐ 100 $ للأفراد ☐ 200 $ للمؤسسات

سعر النسخة الالكترونية: (شامل أجور الشحن)
☐ 50 $ للأفراد ☐ 150 $ للمؤسسات

سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: ☐ 1000$

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 24 No. 2 2004



- The Effect of The Organizational Justice on The Organizational Commitment.
- Organizations' Readiness in Confronting Crises: Field Study of The General Directorate of Civil Defence in Jordan.
- The Electronic Government and The High Performance and Service for The Future of General Administration.
- An Analysis of Job Characteristics, Job Satisfaction and Employees' Perception of Performance Relationships in an Egyptian Context

ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT